

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA UN  
MINISTERIO COORDINADOR DEL ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**SOFÍA CAROLINA JÁTIVA ENRÍQUEZ**

**DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA**

**QUITO, 2013**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Iván Rueda

**INFORMANTES:**

Ing. Juan Carlos Piñuela

Ing. Freddy Arévalo

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mi madre, Consuelo Enríquez, por ser quien guía mi camino, por su ejemplo, sus valores y su infinito amor; que me ha llevado a convertirme en la mujer que soy.

*Sofía*

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y hermanos por su soporte diario e incondicional y sabios consejos.

A mi Director de Disertación por su apoyo y generosidad al compartir sus conocimientos.

*Sofía*



## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MINISTERIO COORDINADOR EN EL ECUADOR, 2**

- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA, 3
- 1.2 SERVICIOS, 4
- 1.3 ANÁLISIS DE FACTORES DEL ENTORNO Y FACTORES INTERNOS, 5
  - 1.3.1 Factores Económicos, 5**
  - 1.3.2 Factores Político Legales, 8**
  - 1.3.3 Plan Estratégico, 9**
    - 1.3.3.1 Misión, 9
    - 1.3.3.2 Visión, 10
    - 1.3.3.3 Valores, 11
    - 1.3.3.4 Objetivos, 13
- 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 14
  - 1.4.1 Factores Laborales / Talento Humano, 16**
  - 1.4.2 Factores Financieros, 19**
  - 1.4.3 Factores Tecnológicos, 20**
  - 1.4.4 Factores de Infraestructura, 23**
- 1.5 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MINISTERIO COORDINADOR, 24

### **2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 28**

- 2.1 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, 28
  - 2.1.1 Proceso, 35**
  - 2.1.2 Manual de Procesos, 38**
  - 2.1.3 Inventario de Procesos, 38**
  - 2.1.4 Diagramación, 41**
  - 2.1.5 Análisis de Valor Agregado, 43**
  - 2.1.6 Detección de Debilidades, 64**

### **3 PROPUESTA DE MEJORA, 68**

- 3.1 TEORÍA DE MEJORA CONTINUA, 68
- 3.2 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO, 70
- 3.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESOS PROPUESTOS, 72
- 3.4 MEJORA DE PROCESOS PROPUESTO, 85
- 3.5 MANUAL DE PROCESOS, 88
- 3.6 PORTAFOLIO DE PROCESOS PROPUESTO, 91

**4 INDICADORES DE GESTIÓN, 94**

4.1 TEORÍA DE INDICADORES, 95

**4.1.1 Definición de indicador, 95**

4.2 DISEÑO DE INDICADORES, 98

4.3 FORMULACIÓN DE INDICADORES, 99

4.4 PRIORIZACIÓN DE INDICADORES, 100

4.5 CONSTRUCCIÓN DE TABLERO DE CONTROL, 103

**5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 108**

5.1 PLANES DE ACCIÓN DE MEJORA, 108

5.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, 114

5.3 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN, 117

**6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 118**

6.1 CONCLUSIONES, 118

6.2 RECOMENDACIONES, 120

**BIBLIOGRAFÍA, 122**

**ANEXOS, 124**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo contiene el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para un Ministerio Coordinador en el Ecuador.

Dentro del primer capítulo se muestra el diagnóstico de la situación actual del Ministerio Coordinador en el Ecuador. El análisis externo involucra factores económicos, político – legales, dentro del análisis interno se encuentra el análisis de factores de planificación estratégica institucional, estructura organizacional, factores laborales, financieros, tecnológicos e infraestructura.

En el segundo capítulo se identifican los procesos actuales, se realiza la diagramación de procesos, análisis de valor agregado y detección de debilidades, en base a los fundamentos teóricos.

El tercer capítulo involucra la propuesta de mejora en cuanto a diagramación, mapa de procesos, portafolio de procesos, generando como producto final el Manual de Procesos del Ministerio Coordinador.

En el cuarto capítulo se expone el fundamento teórico de indicadores y el levantamiento de indicadores de gestión para cada uno de los procesos institucionales, su priorización, y la construcción de un tablero de control.

El quinto capítulo presenta los planes de acción identificados para mejorar la gestión de los procesos institucionales, también su cronograma y costos de implementación.

Finalmente, se encuentra el Anexo No.1 con los Procesos Actuales, Anexo No. 2 el Análisis de Valor Agregado, Anexo No.3 la Priorización de indicadores, Anexo No.4 Manual de procesos y Anexo No. 5 los Planes de Acción.

## **INTRODUCCIÓN**

Un Ministerio Coordinador en el Ecuador es una institución pública que como su nombre lo dice coordina el trabajo de varias instituciones públicas dentro de un mismo sector.

Este tipo de instituciones carecen de sistemas de gestión establecida, ya que en el país son relativamente nuevas y su experiencia ha estado en la ejecución y no en la coordinación de planes y proyectos; es por esto, que se determinó la necesidad de implementar un Sistema de Gestión por Procesos, que con el cual, el Ministerio Coordinador contará procesos establecidos e indicadores por cada proceso que medirán periódicamente la gestión institucional, que permitan satisfacer los requerimientos del cliente interno y externo de la Institución.

El Ministerio Coordinador cuenta con procesos no establecidos y mucho menos difundidos a los servidores, lo cual genera demoras de tiempo y cuellos de botella, mediante la propuesta de mejora se alcanzará reducir estos obstáculos y potenciar la gestión institucional.

Por esta razón es fundamental la aplicación de este Sistema de Gestión por Procesos, ya que no sólo permite brindar mejores servicios, sino también, la optimización de recursos y la respuesta oportuna al cliente.

# **1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MINISTERIO COORDINADOR EN EL ECUADOR**

El siguiente análisis y levantamiento de procesos se lo realiza en un Ministerio Coordinador del Ecuador, todos los datos e información fueron tomados para realizar el diagnóstico de la situación actual de la Institución y Levantamiento de Procesos.

El desarrollo de este capítulo es el resultado de talleres realizados con el grupo de Directores de las unidades de la Institución, los cuales accedieron y proporcionaron la información de la situación actual que perciben diariamente; además, se recurrió a fuentes documentales, las cuales revelan información Ministerial.

El diagnóstico situacional comprende el análisis de la estructura estratégica actual y el análisis situacional de los factores positivos y negativos del ambiente interno del Ministerio Coordinador.

El análisis de la estructura estratégica se elabora gracias a fuentes documentales y fuentes electrónicas halladas en la página web de la Institución.

Mientras que el objetivo de los talleres consistió en identificar los factores internos clave positivos y negativos conocidos como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de las áreas funcionales clave que pueden favorecer o afectar al futuro de la organización. Generalmente se identifica factores relacionados con aspectos económicos,

político legales, tecnológicos laborales los cuales los se desarrollará a continuación del primer análisis de la estructura estratégica.

## 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Que mediante Decreto ejecutivo número 2428 publicado en el Registro Oficial 536 del 18 de marzo del 2002 se expidió el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva;

Que para una mayor eficiencia en el manejo de la información, en la toma de decisiones y en la acción conjunta de las diferentes carteras del Estado, es necesaria la creación de ministros de coordinación que, en los gabinetes, informen al Presidente de la República, en las áreas de trabajo que tuvieran a su cargo; [...]

Que mediante oficio No. MEF-SGJ-2007-0459 de 9 de febrero del 2007, el Ministro de Economía y Finanzas emite informe favorable para la creación de los ministros coordinadores y de sus correspondientes secretarías técnicas;<sup>1</sup>

El Ministerio Coordinador fue creado por Decreto ejecutivo como se lo cita anteriormente, junto a otros cinco Ministerios Coordinadores en el país.

El objetivo de los Ministerios coordinadores es de concretar las políticas y acciones que adopten las diferentes instituciones que integran sus áreas de trabajo, para que las acciones que tomen estas instituciones sean integrales con las demás con las que tengan que intervenir para la gestión y desenvolvimiento de su trabajo.

La seguridad es necesaria para la subsistencia y calidad de vida de la sociedad ecuatoriana, que implica la seguridad económica, la seguridad alimentaria, la seguridad sanitaria, la seguridad ambiental, la seguridad política, la seguridad comunitaria y la seguridad personal.

---

<sup>1</sup> ECUADOR. MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD. (2011). Recuperado el: 2012/11/08 de: [<http://www.seguridad.gob.ec/la-secretaria/>].

El Ministerio Coordinador tiene la responsabilidad de construir una seguridad ciudadana con enfoque integral que responda y atienda a las demandas de la ciudadanía, garantizando los derechos humanos y libertad para generar en la sociedad paz, equidad y el buen vivir.

## 1.2 SERVICIOS

El Ministerio Coordinador conjuntamente con la construcción de políticas de seguridad ciudadana, tiene a su cargo dos proyectos de servicio ciudadano.

### **Proyecto N. 1**

El servicio que presta con este proyecto es un centro de seguridad para la ciudadana, que brinda respuestas integrales por parte de los entes de seguridad, mitigación de riesgos y entes de salud, frente a accidentes o daños que puedan provocarse.

Este proyecto tiene un gran reconocimiento, se encuentra desarrollándose en base a estándares internacionales con éxito.

### **Proyecto N. 2**

El servicio de guardias y policías en alerta por la seguridad ciudadana busca capacitar a la ciudadanía en que la seguridad es responsabilidad de todos, pretendiendo alcanzar una sinergia entre instituciones privadas y públicas con misión institucional relacionadas.



### 1.3 ANÁLISIS DE FACTORES DEL ENTORNO Y FACTORES INTERNOS

El análisis del entorno involucra factores económicos y factores político legales, mientras que el análisis de interno consta de factores de infraestructura, planificación estratégica, estructura organizacional, talento humano, financiero y tecnológico.

El análisis del entorno y de tres factores internos se lo realizó mediante el análisis de factores FODA, mientras que los otros factores internos por su naturaleza fueron citados.

Con el propósito de conocer el diagnóstico de la situación actual de las áreas clave del Ministerio Coordinador, relacionadas con el análisis del entorno y el análisis interno que pueden favorecer o afectar el desempeño institucional, fueron tomados en cuenta varios recursos como la realización de dos talleres generales y entrevistas con cada uno de los Directores de las Unidades del Ministerio Coordinador; en los cuales, se detectó los cuatro componentes del FODA, que permiten examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para ser potencializadas, aprovechadas, eliminadas y evitadas respectivamente.

#### 1.3.1 Factores Económicos

El Ministerio Coordinador como todo ente público se rige bajo las normativas del Ministerio de Finanzas, el cual tiene a su mando, dirección y distribución de los fondos públicos.

Se aprecia que los trámites relacionados con el área financiera, se atienden dentro de los parámetros esperados y cumpliendo la normatividad.

El presupuesto del Ministerio Coordinador es evaluado periódicamente, para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.

El presupuesto no se ejecuta de acuerdo a lo programado, por el desconocimiento sobre gestión de proyectos y presupuestación.

### **Análisis FODA**

#### ***Oportunidades***

- Estabilidad de la máxima autoridad.
- Apoyo de la Presidencia de la República.
- Apoyo de otros Ministerios en la gestión institucional.
- Por ser Ministerio Coordinador su presupuesto no sufre grandes modificaciones en el Ministerio de Finanzas.

#### ***Amenazas***

- Dependencia del Ministerio de Finanzas.
- Falta de aprobación del presupuesto por parte del Ministerio de Finanzas.

- Regulaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas.
- Políticas de valoración y clasificación emitidas por el MRL.
- Inestabilidad laboral.
- Salida de profesionales altamente capacitados y con experiencia.

### ***Fortalezas***

- Los recursos son suficientes para la gestión.
- Los presupuestos se elaboran oportunamente.
- Personal con experiencia.
- Cumplimiento de metas.
- Optimización de resultados.
- Eficiencia en los procesos internos.

### ***Debilidades***

- Dependencia de las instancias superiores.
- Dependencia de las distintas unidades.
- Dependencia del sistema integrado y E-SIGEF.
- Falta de disponibilidad y socialización de procesos.
- Dependencia del sistema de administración financiero.
- Falta de socialización del Plan Estratégico.
- Personal insuficiente.
- Falta de ejecución del plan de capacitación.
- Personal desmotivado.

### **1.3.2 Factores Político Legales**

El desarrollo de las funciones del Ministerio Coordinador se rige en las Leyes y normativas ecuatorianas vigentes, que se enlista a continuación:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Seguridad Pública y del Estado.
- LOSEP y su Reglamento.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Decreto Ejecutivo número 2428 publicado en el Registro Oficial 536 del 18 de marzo del 2002.

### **Análisis FODA**

#### ***Oportunidades***

- Estabilidad de la máxima autoridad.
- Seguridad jurídica.
- Apoyo político y financiero.
- Normar y regular las actividades relacionadas con la seguridad en el país.

***Amenazas***

- Insuficiente normativa y procedimientos.
- Estabilidad institucional.
- Vulnerabilidad geográfica.
- Crimen organizado.

***Fortalezas***

- Experiencia del talento humano.
- Mejoramiento de la normativa para la seguridad.
- Proceso de creación de normativa de riesgos.

***Debilidades***

- Falta de procesos y procedimientos internos documentados.
- Falta de delegación en procesos.
- Falta de talento humano especializado.
- Acumulación de procedimientos jurídicos.

**1.3.3 Plan Estratégico****1.3.3.1 Misión**

Coordinar, investigar, planificar, concertar, gestionar y evaluar las políticas y acciones que adopten las entidades que integran el Sistema

de Seguridad Integral y asegurar la coherencia estratégica y operativa entre los procesos de seguridad interna y externa, con los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Seguridad Integral y políticas establecidas por el Gobierno Nacional.<sup>2</sup>

La misión institucional se encuentra alineada con los motivos con los que fue creada la Institución bajo decreto ejecutivo, políticas de gobierno y el Plan Nacional del Buen Vivir, al cual todas las instituciones públicas deben estar alineadas y tomar como base sus lineamientos para desarrollar su gestión de acuerdo al ámbito en el cual se desempeñen.

#### 1.3.3.2 Visión

"Ser la institución líder en la gestión de seguridad interna y externa que garantice la soberanía, democracia y desarrollo humano con un enfoque integral."<sup>3</sup>

La Visión que mantiene el Ministerio Coordinador engloba el deseo que la Institución pretenda ser en un futuro cercano.

Por decreto ejecutivo este Ministerio Coordinador ya es la institución líder dentro del país sus expectativas son llegar aún más a la comunidad y garantizar su estabilidad.

---

<sup>2</sup> Ibídem.

<sup>3</sup> Ibídem.

### 1.3.3.3 Valores

Los valores institucionales fueron obtenidos de la dirección web Ministerio Coordinador.

- **Identidad:** Rectora de la seguridad Pública y del Estado.
- **Progresista:** Proactiva y dispuesta al cambio tomando como base los lineamientos programáticos del Gobierno Nacional y de la institución, modernizando su sistema administrativo y operativo.
- **Profesionalismo:** Demostrando integralmente los conocimientos, el actuar eficaz y eficientemente, enmarcados bajo los principios de ética y moral, en la obtención de los productos institucionales y en la atención de los requerimientos de los clientes.
- **Confiabilidad:** Credibilidad y garantía a las demandas de la ciudadanía en los ámbitos de la seguridad generado por el exacto cumplimiento del deber de los servidores.
- **Honestidad y Transparencia:** Actuación responsable y transparente en el cumplimiento de sus obligaciones; haciendo un buen uso de los recursos humanos y económicos.

- **Disciplina:** Servidores públicos, cumplidores del marco constitucional y jurídico que rigen el funcionamiento de la institución.
- **Liderazgo:** Orientar la gestión estratégica de ministerios y secretarías del sector hacia una seguridad con enfoque integral y que privilegie al ser humano.
- **Comunicación:** Mantener un diálogo permanente en todos los niveles, para aunar esfuerzos mancomunados que coadyuven en la toma de decisiones.
- **Compromiso:** Actitud manifiesta de todos sus servidores, para integrar las exigencias que permitan cumplir cabalmente con los objetivos institucionales.
- **Equidad:** Distribución oportuna y pertinente de los recursos en situaciones sociales y profesionales.
- **Lealtad:** Fidelidad que los servidores del Ministerio de Coordinación de Seguridad le deben a la institución y a sí mismo.
- **Integridad:** Rectitud, honradez en las responsabilidades asignadas a los servidores que generen confianza.



Los Valores que mantiene el Ministerio Coordinador son claros y precisos. Cada uno de estos ha sido definido y por ende todos los servidores tienen claro los principios morales y administrativos con los cuales debe desarrollarse su gestión.

Se encuentra doce valores institucionales que refieren mejora continua, e integridad dentro y fuera de la Institución.

#### 1.3.3.4 Objetivos

Los objetivos, de igual manera, fueron tomados de la dirección web institucional.

- Prevenir, combatir y controlar la criminalidad y la violencia en la sociedad.
- Garantizar la soberanía y la integridad territorial, la convivencia pacífica y contribuir al desarrollo nacional.
- Fortalecer la presencia del Estado en todo el territorio nacional, especialmente en fronteras y en zonas de alta peligrosidad, para mejorar la calidad de vida de la población.
- Reducir la vulnerabilidad de las personas, colectividad y la naturaleza frente a los efectos negativos de los desastres de origen natural y/o entrópicos.

- Impulsar la investigación científica y la tecnología para la seguridad.

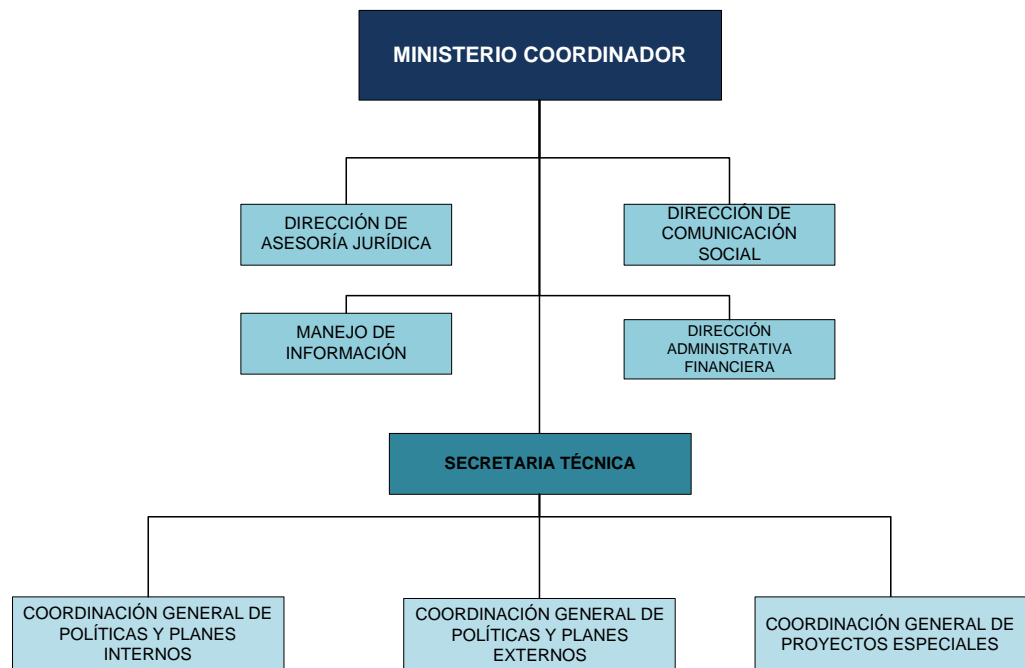
Los Objetivos planteados por el Ministerio Coordinador tienen ámbito nacional, a corto y largo plazo, asegurando el bienestar de la sociedad ecuatoriana dentro de su territorio.

Para el desarrollo de estos objetivos se han planteado 14 estrategias institucionales, con las cuales se desea alcanzar el total cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo dependiendo de la Planificación Estratégica.

#### 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según el Samuel Certo (2001) la estructura se la define como la “relación entre los recursos del sistema administrativo. Su propósito es facilitar la utilización de cada recurso” para alcanzar de la manera más óptima los objetivos institucionales.

La estructura de una organización se la presenta gráficamente en una ilustración denominada organigrama estructural en el Gráfico No.1. La posición de cada uno de los cuadros de la estructura organizacional muestra las relaciones de trabajo, y las líneas que unen los cuadros ilustran las líneas de comunicación.

**GRÁFICO No. 1****ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**Fuente:** <http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/estructural.pdf>

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Con este organigrama estructural se define las direcciones y la jerarquía con la cual cuenta y desarrolla sus funciones el Ministerio Coordinador.

La primera instancia se pronuncia con el Ministro, que es el ente que da las directrices para el desarrollo de la gestión.

Dentro de la estructura se encuentran cuatro unidades de asesoría, la Secretaría General, en la cual se encuentra la segunda autoridad del Ministerio Coordinador; y, las tres unidades de la cadena de valor de la Institución.

### 1.4.1 Factores Laborales / Talento Humano

En el Ministerio Coordinador todos los servidores se acatan a la Ley de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento para la administración del talento humano. Dentro de la Institución laboran 420 servidores que, mediante la entrega de la Tabla No.1 del Distributivo del Personal se logró realizar varios cuadros informativos del Ministerio Coordinador.

**TABLA No. 1**

<b>Personal año 2012</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Número de Servidores Públicos	<b>420</b>	<b>100%</b>
Número de Servidores con nombramiento	324	77%
Número de Servidores con contrato	96	23%

<b>Número de personas que renunciaron</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Año 2010	50	12%
Año 2011	80	19%
Año 2012	25	6%

<b>Número de personas que ingresaron</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Año 2010	25	6%
Año 2011	59	14%
Año 2012	13	3%

**Fuente:** Distributivo de personal

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Se realizó un análisis del documento y los resultados sirven para el análisis FODA a continuación:

## **Análisis FODA**

### ***Oportunidades***

- Capacitación técnica por parte de la Institución.
- Capacitación en el exterior de temas críticos de seguridad.
- Contratación de expertos en áreas críticas.
- Alianzas estratégicas nacionales e internacionales.
- Intercambio de servidores con organismos que poseen equidad de misión institucional.

### ***Amenazas***

- Fuga de cerebros a empresas privadas.
- Incremento de crimen organizado.
- Alta rotación de personal.
- Bajos salarios del sector público.
- Falta de talento humano en el mercado laboral para las áreas misionales.
- Falta de continuidad de los directivos de la Institución.

***Fortalezas***

- Personal capacitado en áreas técnicas de la Institución.
- Experiencia del talento humano.
- Conocimiento y especialidad del personal de las áreas técnicas.
- Personal comprometido con la misión institucional.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Manejo ético de la información.
- Capacidad de gestión para enfrentar cambios.

***Debilidades***

- Alta rotación de personal.
- Bajo nivel de remuneración.
- Falta de integración del personal.
- Falta de personal para completar los equipos de trabajo.
- El 23% de servidores en la Institución permanece con contrato de servicios.
- Los servidores que renunciaron en los años 2010 y 2011, renunciaron 130 funcionarios, que equivale al 31% del número total de funcionarios.

- Los servidores que ingresaron en los años 2010 y 2011, es de 84, equivalente al 20%, provocando un déficit.

#### **1.4.2 Factores Financieros**

El Ministerio Coordinador como toda institución pública depende del presupuesto general del Estado que para el año 2012 fue de XXX, y para el año 2013 USD 288`042.384,78 su ejecución presupuestaria se la mide y presenta cuatrimestralmente, siendo ejecutado en el primer ciclo del año 2013, USD 90`509.332,74.

#### **Análisis FODA**

##### ***Oportunidades***

- Asignación de recursos gubernamentales suficientes.
- Denominación de institución estratégica.

##### ***Amenazas***

- Falta de oportunidad en la asignación de recursos financieros en cuentas institucionales.
- Nuevos decretos de afectación presupuestaria.
- Nuevas resoluciones de afectación presupuestaria.

- Falta de ejecución del plan de capacitación.

### ***Fortalezas***

- Disponibilidad de sistemas informáticos financieros institucionales y gubernamentales.
- Manejo eficiente de sistemas informáticos financieros por parte del personal.

### ***Debilidades***

- Falta de ejecución presupuestaria.
- Estancamientos de asignación de recursos por procesos burocráticos.

## **1.4.3 Factores Tecnológicos**

Dentro de la Institución se observa que la infraestructura tecnológica no se encuentra en óptimas condiciones, existen varios riesgos físicos en unidades localizadas, mientras que en el aspecto de licenciamiento no existe formalidad en este aspecto.

En el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación se encuentran varias estrategias para desarrollar y mejorar el área tecnológica.



## **Análisis FODA**

### ***Oportunidades***

- Apoyo para el fortalecimiento institucional.
- Disponibilidad de recursos institucionales para inversión tecnológica.
- Oportunidad de la información e implementación de nueva tecnología.
- Aplicación de mejores prácticas tecnológicas disponibles en el mercado.
- Disponibilidad de servicios informáticos en el mercado.

### ***Amenazas***

- Afectación a costos de la infraestructura tecnológica.
- Ataques informáticos.
- Falta de profesionales especializados.
- Sueldos no atractivos respecto al mercado para el perfil solicitado.
- Falta de personal para los procesos operativos del área y demora en los procesos de contratación.
- Falta de ejecución del plan de capacitación.

***Fortalezas***

- Disponibilidad de canales adecuados para comunicación de datos, telefonía IP y videoconferencia.
- Alineamiento entre plan y presupuesto.
- Nivel adecuado de gestión tecnológica.
- Nivel adecuado actual de la infraestructura tecnológica.
- Operatividad sobre la disponibilidad de la actual infraestructura.
- Calidad y experiencia del recurso humano.

***Debilidades***

- Falta de comité institucional de tecnología.
- Necesidad de formalización y actualización periódica de los procesos tecnológicos.
- Falta de un proceso de racionalización interna y externa de la información.
- Falta de manual de procesos de TI.

- Falta de actualización, disponibilidad y socialización de procesos.
- Insuficiente nivel de disponibilidad tecnológica.
- Insuficiente capacidad para atender los requerimientos oportunamente por falta de recursos humanos.

#### **1.4.4 Factores de Infraestructura**

Para el Ministerio Coordinador se encuentra asignado dos edificios de tres pisos en el Centro Histórico de Quito, los cuales cuentan con la infraestructura adecuada, con oficinas distribuidas por unidades de trabajo, baterías sanitarias en cada uno de los pisos, para hombres y mujeres y cuentan con un comedor institucional en la Planta Baja.

#### **Análisis FODA**

##### ***Oportunidades***

- Refaccionar instalaciones físicas de uno de los edificios institucionales.
- Refaccionar instalaciones eléctricas de uno de los edificios institucionales.
- Ampliar ambientes de trabajo de uno de los edificios.

***Amenazas***

- Fallas eléctricas debido a instalaciones antiguas y poco seguras.

***Fortalezas***

- Infraestructura adecuada en cuanto a espacios físicos.
- Edificio refaccionado y con instalaciones nuevas.
- Ambientes de trabajo debidamente segmentados.

***Debilidades***

- Un edificio institucional con instalaciones antiguas.
- Un edificio institucional con instalaciones físicas poco seguras.
- Un edificio con insuficientes baterías sanitarias para el personal que labora.
- Poca disponibilidad de parqueaderos institucionales.

## 1.5 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MINISTERIO COORDINADOR

En la Tabla No. 2 se compila la información más relevante de los análisis FODA realizados a los factores influyentes para el Ministerio Coordinador.

**TABLA No. 2**

	ASPECTO EXTERNO	ASPECTO INTERNO
(+)	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Recursos suficientes para la gestión	Apoyo gubernamental a la gestión
	Proceso de fortalecimiento institucional	Apoyo para el fortalecimiento institucional
	Calidad de recurso humano	Disponibilidad de inversión tecnológica
	Asignación presupuestaria suficiente	
	Mejoramiento de nivel tecnológico	
(-)	AMENAZAS	DEBILIDADES
	Insuficiente normativa y procedimientos	Falta de procesos y procedimientos documentados
	Inestabilidad laboral	Falta de un Manual de Procesos
	Fuga de cerebros	Personal insuficiente
	Inseguridad física en una de las instalaciones	Insuficiente ejecución de planes de capacitación

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

El resultado de este diagnóstico es de tener un panorama claro de lo que realiza este Ministerio Coordinador cuáles son sus expectativas para un futuro cercano, sus principios y sus metas para su gestión.

Por otro lado se rescata los factores internos más relevantes de la Institución que se revelaron después del análisis FODA.

Se puede establecer de los resultados del entorno en el que se desenvuelve el Ministerio Coordinador, existe básicamente un equilibrio entre oportunidades y amenazas, que permite inferir que existe un escenario que presenta peligros.

Del análisis de fortalezas se puede definir que mantiene recursos suficientes para la gestión, el proceso de fortalecimiento institucional, la calidad de los recursos humanos, la asignación presupuestaria suficiente, el mejoramiento del nivel tecnológico, la experiencia, creación de normativa de riesgos, conocimiento,

especialidad del personal de las áreas técnicas e instalaciones de uno de los edificios en óptimas condiciones.

Entre las oportunidades se pueden destacar los factores políticos por el apoyo del Gobierno a la gestión institucional, apoyo para el fortalecimiento institucional, disponibilidad de recursos institucionales para inversión tecnológica.

Al examinar las debilidades se concluye, que las de mayor impacto negativo, constituyen: la falta de procesos y procedimientos internos documentados, falta de manual de procesos, necesidad de formalización y actualización periódica de los procesos en TIC, personal insuficiente, alta rotación de personal, falta de ejecución del plan de capacitación.

Las amenazas son la insuficiente normativa y procedimientos, inestabilidad laboral, salida de profesionales altamente capacitados y con experiencia, bajos salarios del sector público y la inseguridad física de uno de los edificios institucionales por sus instalaciones antiguas. Entre las amenazas, se presentan factores sociales como la corrupción, narcotráfico, crimen organizado, lavado de activos.

Con este análisis se pudo identificar los factores para eliminar las debilidades, gestionar las amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades; es por ello, que se concluye que el primer paso es eliminar la debilidad mayor que mantiene la Institución y en este caso se evidencia que la mayor dificultad en las Unidades es la falta de procesos y procedimientos internos documentados. Que se desarrollará en los capítulos siguientes, y así se logrará una estandarización en la

gestión institucional y reducirá otras debilidades que se encuentran presentes en el Ministerio Coordinador, que apoyará al mejoramiento continuo y creará condiciones favorables para considerar al cambio como proceso permanente, mejorando la calidad de los servicios a los usuarios.

## **2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

Este capítulo contiene la descripción de la Teoría de Procesos con sus elementos, características y gráficos utilizados con esta metodología.

Posteriormente se presenta la metodología utilizada en el levantamiento de los procesos, su diagramación y codificación, con cada uno de los responsables del proceso y su jefe inmediato para validar la información levantada por el experto.

Finalmente se detecta las debilidades que a través del Análisis de Valor Agregado se pueden tomar medidas de mejora.

### **2.1 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Un Sistema de Gestión por Procesos destaca la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de sus procesos que son necesarios para el sistema de gestión, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Para que una organización pueda mejorar continuamente y ofrecer calidad en todo lo que el cliente recibe, tiene que enfocarse no solamente en sus productos, sino en todo lo que hace y en la forma cómo lo hace.



Para la desarrollo del Diseño de un Sistema de Gestión para un Ministerio Coordinador es necesario basarse en la Norma Internacional ISO 9001 que describe los principios fundamentales de la gestión de calidad, en esta norma se describe que se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. ISO 9000:2005. p. iv.

Los ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño que se cita en la misma norma, son principios que se deberán desarrollar en la elaboración de este diseño de gestión y el Ministerio Coordinador deberá continuar con los demás principios desarrollados internamente. Los principios de gestión de calidad son los listados a continuación, que fueron tomados de la ISO 9000:2008.

- a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. ISO 9000:2005 (traducción certificada).
- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Como lo cita Mario A. Fernández (2003), en su libro El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. “Una empresa no es otra cosa que la sucesión de actividades entre uno o varios proveedores y uno o varios clientes.” Es decir una empresa es un conjunto de procesos ya que se basa en la definición de éste, que es un

conjunto de actividades que tienen entradas y salidas y que se desarrollan de manera secuencial para generar un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades de un usuario o cliente.

La gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades.<sup>4</sup>

Para el propósito del diseño de un sistema de gestión para un Ministerio Coordinador es valioso centrarse en el aporte que los procesos generarán en la gestión institucional, ya que siendo coordinador no genera productos para el usuario final, sino por el contrario sus resultados son reflejados en la gestión de otros ministerios, es por ello que es necesario concentrarse en procesos y no en las actividades o tareas, que son parte de los procesos. Los procesos ayudan a concentrarse en los resultados generados, determinar para eliminar debilidades y potenciar las fortalezas.

La gestión por procesos exige la predefinición de las funciones, de sus posibles decisiones y de los baremos que se consideran aceptables, de modo que la función directiva se encargue de decidir en los casos excepcionales, cuando el sistema no pueda actuar por producirse hechos no autorizados; como por ejemplo, vender a un precio distinto del establecido, ampliar el límite de crédito, etc.<sup>5</sup>

En este caso refiere a que es muy importante que la Dirección del Ministerio Coordinador intervenga en todo el proceso ya que son ellos quienes determinan,

---

<sup>4</sup> Mario A., FERNÁNDEZ. (2003). *El control, fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. p. 37.

<sup>5</sup> *Ibíd.* p. 45.

autorizan, definen, funciones y responsabilidades de los procesos y en todo momento deben estar al tanto de éstos para que si exista intervención de la Dirección más directa, en casos en que los procesos salgan de los ámbitos normales.

La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza.<sup>6</sup>

Es por esto que la gestión por procesos es una herramienta con la que las organizaciones cuentan para integrar actividades y tareas; a centrarse en las mejoras del desempeño de los procesos y recomienda una evaluación de la eficiencia y eficacia de los mismos. Además, identifica el aporte y responsabilidad con el grupo de trabajo, en función de los resultados del proceso.

Por otro lado, Edward Deming, (1996) “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”

Es por ello que es necesario tomar en cuenta que las organizaciones son tan eficientes como son sus procesos. Un gran número de organizaciones que han tomado conciencia de esto al momento se encuentran potenciando el concepto de procesos, trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Los resultados de un proceso dependen de su correcta definición y de su correcta gestión, para que estos resultados sean positivos es necesario seguir la metodología

---

<sup>6</sup> Ibídem. p. 45.

del círculo PHVA de E. Deming, con la ayuda de ésta, haremos un diagnóstico de la situación de la Institución, veremos cuáles son las áreas fuertes y las débiles y las brechas a cerrar.

A continuación en el Gráfico No. 2 se observa el círculo virtuoso de Deming.

### GRÁFICO No. 2



**Fuente:** DEMING, Edward. (2008). *Administración de la calidad total*. p. 43.  
**Elaborado por:** Sofía Játiva

Teniendo en cuenta los siguientes criterios del mismo autor Edward Deming:

- Planificar, refiere a definir qué, quién y cuándo se van a llevar a cabo las actividades, controles, seguimiento.
- Hacer, es llevar a cabo las actividades y controles establecidos.
- Verificar, representa al análisis de los resultados obtenidos.
- Actuar / Ajustar, define y lleva a cabo acciones de mejora.

Para conseguir que los planes se cumplan y se alcancen los objetivos, es necesario que el propietario del proceso controle los resultados y que después de esto se tomen acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones con los objetivos institucionales, satisfacción del cliente, bajo rendimiento, poca productividad.

La implementación de una gestión por procesos requiere que la dirección proporcione todo su apoyo desde el inicio de las actividades, para su promulgación y gestión en las instituciones. Mientras, que el propietario del proceso tiene la tarea de definir el proceso, analizar las necesidades para resolver los problemas detectados.

Periódicamente la organización debería plantearse una actualización de procesos, ya que podrían cambiar por situaciones legales, normativas o cambios tecnológicos, además que toda organización debería enfocarse a una mejora continua.

Lo más relevante en un sistema de gestión por procesos es el cambio que produce en la cultura de la organización, al momento de llevar su esfuerzo para lograr el mayor valor al cliente.

Esta gestión puede ser medida a través de indicadores de gestión, que miden el cumplimiento de los objetivos y procesos del desarrollo de las actividades de las organizaciones. Teniendo en cuenta que un indicador es una expresión matemática con base en factores o variables claves de lo que se quiere medir y teniendo un objetivo y cliente predefinido, que evalúan en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

A continuación se definirán los elementos del Sistema de Gestión por Procesos más relevantes con los cuales se trabajará en el desarrollo de este Diseño de un Sistema de Gestión de Proceso para un Ministerio Coordinador en el Ecuador.

### 2.1.1 Proceso

Existen varias definiciones de Proceso, a continuación se citan tres definiciones de diferentes autores.

Es un ordenamiento específico de actividades en lugar y tiempo, que tiene un principio y un fin, con insumos o entradas y productos o resultados claramente especificados para un determinado cliente o mercado.<sup>7</sup>

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, agregue valor a éste y suministre un producto un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.<sup>8</sup>

Proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.<sup>9</sup>

Con estas definiciones se obtiene un panorama más claro de la definición de un Proceso, que se la puede sintetizar en un conjunto de actividades secuenciales

---

<sup>7</sup> H., MARIÑO. (2001). *Gerencia de Procesos*. Alfaomega. p. 10.

<sup>8</sup> J., HARRINGTON. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Bogota: McGraw Hill. p. 9.

<sup>9</sup> L., AGUDELO. (2007). *Gestión por Procesos*. Editorial Panamericana. p. 29.

que mantiene entradas, las transforma y convierte en salidas generando un producto con valor agregado para el cliente.

Si bien ya está definido un Proceso también existen tipos de procesos con los cuales se los logra diferenciarlos de acuerdo a la especificidad que mantienen dentro de las organizaciones.

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.<sup>10</sup>

Macroproceso, es el conjunto de Procesos agrupados bajo una misma temática.

---

<sup>10</sup> J., ZARATIEGUIL. (1999). Recuperado el 2012/12/18 de: [<http://www.bmg.cl/articulos/La%20gestion%20por%20procesos%20su%20papel%20e%20importancia.pdf>]. ***La gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa.***



Dentro del sector público existe un la Norma Técnica de Gestión de Procesos en el Acuerdo Ministerial 784 de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información. En la cual enuncia que los procesos dentro del sector público tienen nombres establecidos para cada tipo de proceso.

En el Capítulo II de la Gestión de Procesos del Acuerdo Ministerial citado, en la sección de definiciones se encuentra la aclaración de cada tipo de proceso para el sector público actualmente en el país.

Macro procesos gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el Directorio y/o la máxima autoridad.

Macro procesos sustantivos.- Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

Macro procesos adjetivos.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> SUBSECRETARÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. (2011). Recuperado el 2013/04/26 de: [[http:// http://www.informatica.gob.ec/index.php/normativa-legal](http://www.informatica.gob.ec/index.php/normativa-legal)]. **Acuerdo Ministerial 784.**

En el caso de este trabajo de investigación se ha desarrollado de acuerdo a la metodología y nomenclatura mundialmente aceptada.

### **2.1.2 Manual de Procesos**

Representación gráfica que identifica los procesos que una Unidad desarrolla, y sus principales interrelaciones, ofreciendo una visión de conjunto del sistema de gestión de la Unidad.<sup>12</sup>

El Manual de Procesos es el compendio de los procesos y procedimientos que componen el sistema institucional, en forma ordenada y priorizando los procesos dentro de su clasificación.

### **2.1.3 Inventario de Procesos**

El Inventario de Procesos, también se lo conoce como portafolio de procesos, es un listado ordenado de los Macroprocesos y sus respectivos Procesos presentes en la Institución.

El Inventario de Procesos facilita a la codificación y nomenclatura de los procesos para un ordenamiento más claro y detallado.

En el caso del Ministerio Coordinador el inventario de procesos se encuentra en la Tabla No. 3.

---

<sup>12</sup> ESPAÑA. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. SERVICIO DE EVALUACIÓN, PLANIFICACIÓN Y CALIDAD. (2011). Recuperado el 2012/12/18 de: [[http://www.upv.es/orgpeg/web/manual\\_gestion\\_procesos.pdf](http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf)]. *Manual de Gestión de procesos*.

TABLA No. 3

	MACROPROCESO / PROCESO	CÓDIGO
<b>PROCESOS GUBERNANTES</b>	<b>PLANIFICACIÓN Y PROCESOS</b>	<b>PLN</b>
	Planificación Estratégica Institucional	PLN-01
	Planificación Operativa	PLN-02
	<b>MACROPROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>PROCESOS DE CADENA DE VALOR</b>	<b>EMISIÓN DE NORMATIVA</b>	<b>ENP</b>
	Emisión de Normativa	ENP-01
	<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>SEV</b>
	Validación de la Planificación del Sector Coordinado	SEV-01
	Validación de Programas y Proyectos	SEV-02
	Seguimiento y Control de Proyectos	SEV-03
	<b>MACROPROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>PROCESOS HABILITANTES</b>	<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Vinculación</b>	<b>VNC</b>
	Selección de personal	VNC-01
	Contratación	VNC-02
	<b>Desarrollo</b>	<b>DSA</b>
	Evaluación del desempeño	DSA-01
	Capacitación	DSA-02
	Nómina	DSA-03
	<b>Permanencia</b>	<b>PRM</b>
	Movimiento de personal	PRM-01
	Planificación de Talento Humano	PRM-02
<b>PROCESOS HABILITANTES</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	
	<b>Presupuesto</b>	<b>PRE</b>
	Programación Presupuestaria	PRE-01
	Ejecución presupuestaria	PRE-02
	<b>Contabilidad</b>	<b>CON</b>
	Registro contable	CON-01
	Control de inventarios	CON-02
	Impuestos	CON-03
	<b>Tesorería</b>	<b>TSR</b>
	Pagos	TSR-01
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
	<b>Adquisiciones</b>	<b>ADQ</b>
	Plan anual de contrataciones y adquisiciones	ADQ-01

	<b>Gestión de Activos</b>	<b>GEB</b>
	Gestión de Activos Fijos y Bienes de Control	GEB-01
	<b>Gestión de Transporte</b>	<b>GTR</b>
	Administración de transportes	GTR-01
	<b>GESTIÓN TECNOLÓGICA</b>	
	<b>Desarrollo de software a la medida</b>	<b>GST</b>
	Desarrollo de software a la medida	GST-01
	<b>Gestión de Servidores Software y Redes</b>	
	Administración de servidores	GST-02
	<b>Soporte a Usuarios</b>	<b>GST</b>
	Soporte a Usuarios	GST-03
<b>PROCESOS HABILITANTES</b>	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>	
	<b>Administración documental</b>	<b>GDC</b>
	Recepción de documentación	GDC-01
	Envío de documentación	GDC-02
	<b>Archivo</b>	<b>GDC</b>
	Archivo	GDC-03
	<b>GESTIÓN COMUNICACIONAL</b>	
	<b>Comunicación</b>	<b>GCI</b>
	Publicaciones	GCI-01
	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	
	<b>Seguimiento y control interno</b>	<b>AUD</b>
	Plan anual de control	AUD-01
	Exámenes especiales	AUD-02
	Seguimiento de recomendaciones	AUD-03
	<b>ASESORIA JURÍDICA</b>	
	<b>Patrocinio Judicial institucional</b>	<b>PTN</b>
	Patrocinio Judicial institucional	PTN-01
	<b>Consultas Jurídicas</b>	<b>ASJ</b>
	Consultas Jurídicas	ASJ-01

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Los procesos serán levantados para mantener documentada toda la gestión institucional por medio de la Gestión por Procesos.

#### 2.1.4 Diagramación

Un diagrama de flujo es una técnica básica que permite descubrir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los actores, indicando quién hace qué y en qué secuencia se desarrolla el proceso.<sup>13</sup>

"Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de los procesos, que presentan la interacción que existe entre las actividades".<sup>14</sup>

Mediante estos diagramas se puede generar una visión más estructurada y simple de los procesos institucionales, que facilita a la comprensión del lector y por ende a su entendimiento y buen desarrollo en la ejecución del proceso.

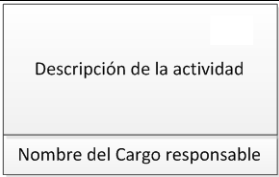

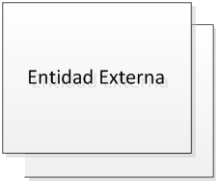

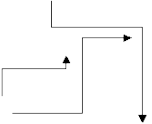
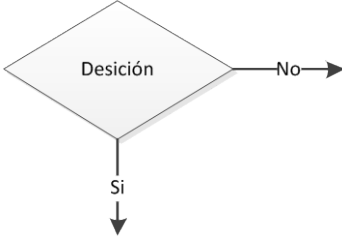

Dentro de un diagrama de flujo es factible encontrar una simbología estándar para la realizar la gráfica de los procesos que se presenta en la Tabla No. 4.


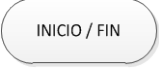


---

<sup>13</sup> H., MARINÑO. (2001). *Gerencia de Procesos*. Alfaomega. p. 117.

<sup>14</sup> SOTO, F. (2012). *Material de apoyo Capacitación de Especialistas en Gestión por Procesos*. p. 7.

**TABLA No. 4**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
	<p><i>Símbolo utilizado para la redacción concisa de una actividad específica dentro del proceso; en su parte inferior permite identificar además al cargo responsable de la ejecución de la actividad.</i></p>
	<p><i>Forma utilizada en los diagramas de flujo para identificar: la documentación insumo para el proceso, cuando se encuentra al lado izquierdo de una actividad; y la documentación producto o resultante del proceso, si se encuentra al lado derecho de una actividad.</i></p>
	<p><i>Diagrama utilizado para representar a la Entidad Externa o Interna proveedora de insumos, si se encuentra al lado izquierdo de un documento; o a su vez, a la Entidad Externa o Interna beneficiaria (cliente) de un producto del proceso, si se encuentra al lado derecho de un documento.</i></p>
	<p><i>Representa almacenamiento de información o procesamiento de datos en un sistema.</i></p>
	<p><i>Líneas de dirección, que muestran el camino por el cual transita la información para la consecución del proceso.</i></p>
	<p><i>Gráfico utilizado en el diagrama de flujo para representar una decisión después de la cual, se podrán tomar dos caminos para la finalización del proceso.</i></p>
	<p><i>Referencia: conector utilizado para señalar la relación o la continuación de las actividades en otro proceso específico.</i></p>

<b>SIMBOLO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
	<i>Indica la continuidad de la secuencia de actividades del proceso dentro de una misma hoja o en otra, cuando, por cuestiones de espacio, el proceso debe “romperse”.</i>
	<i>Simbología utilizada para identificar el inicio o la finalización de una secuencia lógica de actividades que se constituyen en un proceso.</i>
	<i>Gráfico utilizado para conectores de página, conexión o enlace con otra hoja diferente.</i>
	<i>Se utiliza para denotar el archivo, indica que se guarda un documento de forma temporal o permanente.</i>

**Fuente:** American National Standards Institute

**Elaborado por:** Sofia Játiva

La diagramación de los procesos institucionales levantados se encuentra en el Anexo 1.

### 2.1.5 Análisis de Valor Agregado

La evaluación del valor agregado es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final.

El objetivo de la evaluación del valor agregado es optimizar las actividades de valor agregado de la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> J., HARRINGTON. (1993). *Op. Cit.* p. 56.

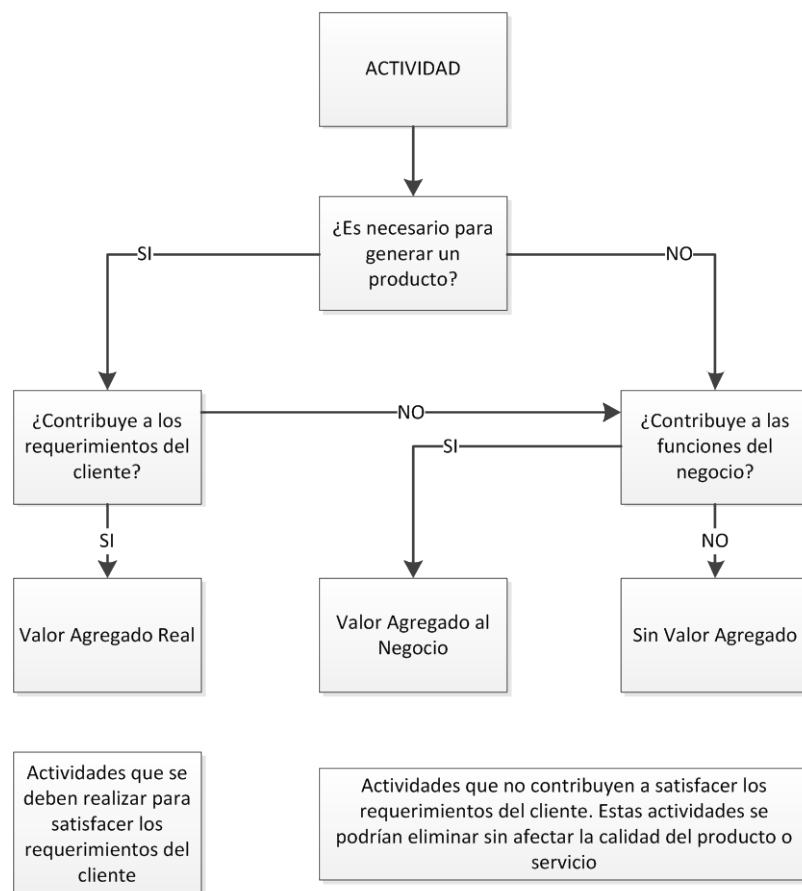
A través del análisis de valor agregado se logra identificar las actividades que agregan valor al cliente, agregan valor a la organización y las actividades que no agregan valor; con esto se logra ser más productivos y competitivos, ya que en los procesos se descarta.

Las organizaciones una vez levantados los procesos, deben proceder a mejorarlos para hacerlos más efectivos.

En el Gráfico No. 3 se presenta el análisis de Harrington para definición de Valor Agregado Real, Valor Agregado para el Negocio, y Sin Valor Agregado.

### GRÁFICO No. 3

#### Análisis de Valor Agregado



**Fuente:** James, HARRINGTON. *Mejoramiento de procesos de la empresa.*  
**Elaborado por:** Sofía Játiva

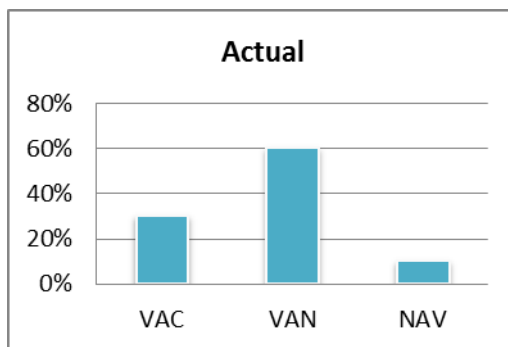


El análisis de valor agregado de cada proceso se lo realiza colocando las siglas VAC, VAN o NVA junto a cada actividad del proceso, determinando así las actividades que pueden mejorarse, cambiarse y/o eliminarse.

A continuación, se expone los análisis de valor agregado de los procesos institucionales levantados. Las tablas de actividades para el análisis de valor agregado se encuentran en el Anexo 2.

#### GRÁFICO No. 4

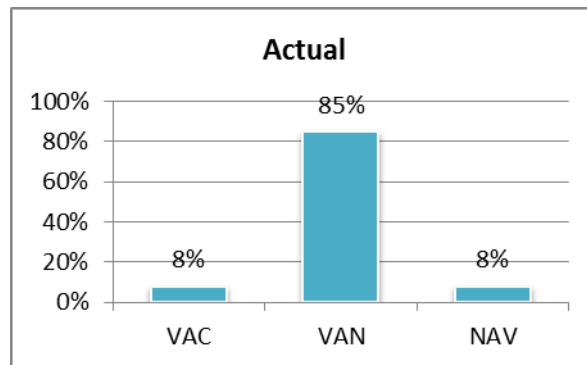
##### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

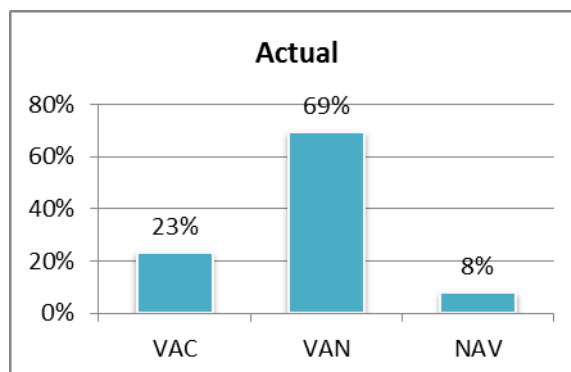
En el proceso de Planificación estratégica institucional existen validaciones de actividades previas innecesarias validación de la calificación de factores externos, ya que el proceso se lo realiza por consenso.

**Gráfico No. 5****PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

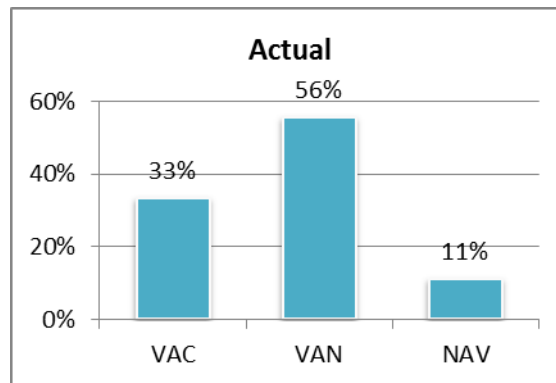
En la Planificación operativa se evidencia actividades de validación del plan operativo y de su impacto, ya que no genera valor para el producto final.

**GRÁFICO No. 6****EMISIÓN DE NORMATIVA**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

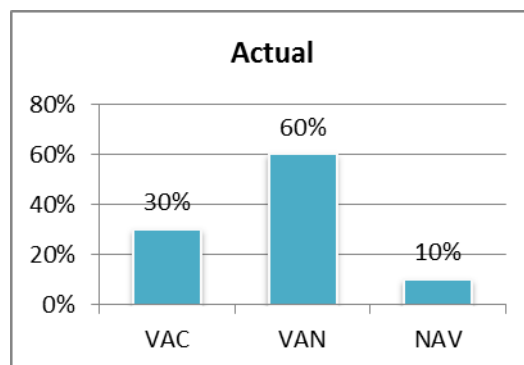
Dentro del proceso de Emisión de normativa se ha encontrado actividades que comunicación previa de la socialización de propuesta, que es innecesaria y carente de valor al cliente.

**GRÁFICO No. 7****VALIDACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

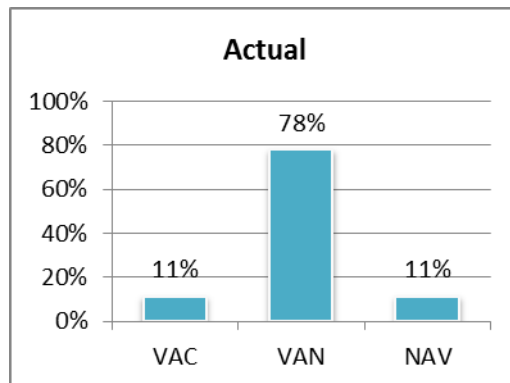
Para el proceso de Validación de la planificación se ha detectado actividades de aprobación de ajustes realizados innecesaria para el proceso.

**GRÁFICO No. 8****VALIDACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

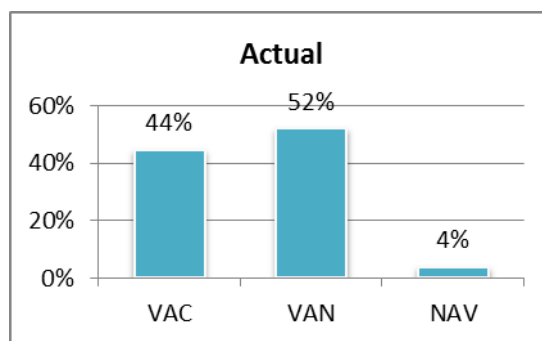
En el proceso de Validación de programas y proyectos se detecta actividades de autorización para elaboración de informe de validación que no genera valor al proceso.

**GRÁFICO No. 9****SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

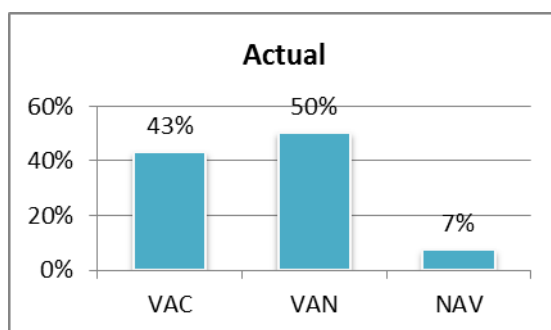
En el proceso de Seguimiento y control de proyectos se muestra revisiones y firmas excesivas que agregan tiempos innecesarios al procesos.

**GRÁFICO No. 10****SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

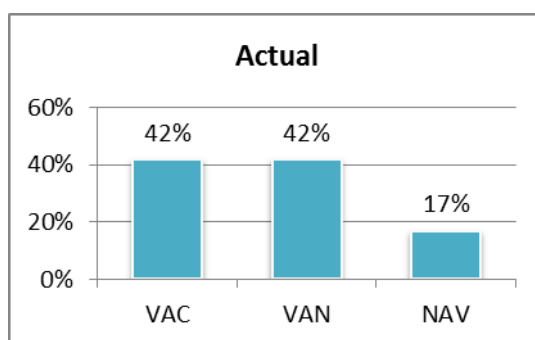
En el proceso de Selección de personal se detecta la realización de un análisis de apelaciones previo al análisis del Comité de apelaciones, que es una actividad que demanda mucho tiempo para el proceso y que no agrega valor al cliente.

**GRÁFICO No. 11****CONTRATACIÓN**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

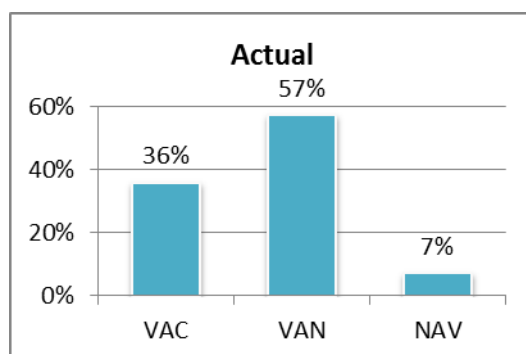
En el proceso de Contratación existen actividades de socialización del ingreso de un nuevo servidor, que no debe estar como una actividad sino como un proceso.

**GRÁFICO No. 12****EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

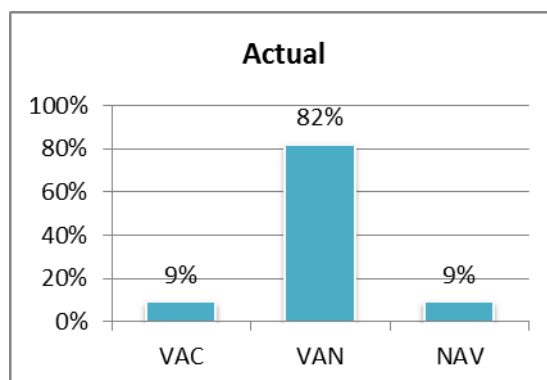
En el proceso de Evaluación del talento humano se detecta varias actividades que no generan como, procesar previamente una muestra de las evaluaciones para ver su tendencia y revisiones excesivas dentro de apelaciones del servidor.

**GRÁFICO No. 13****CAPACITACIÓN**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

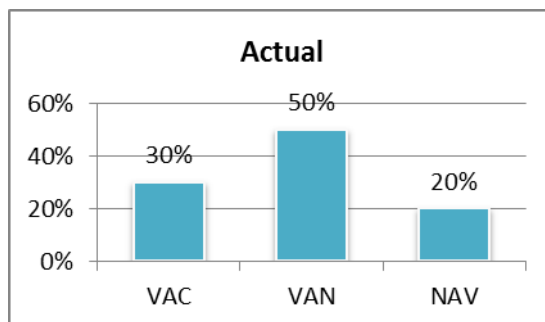
El proceso de Capacitación muestra actividades operativas para las autoridades de la institución que incrementa tiempos innecesarios a este y otros procesos de talento humano.

**GRÁFICO No. 14****NÓMINA**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

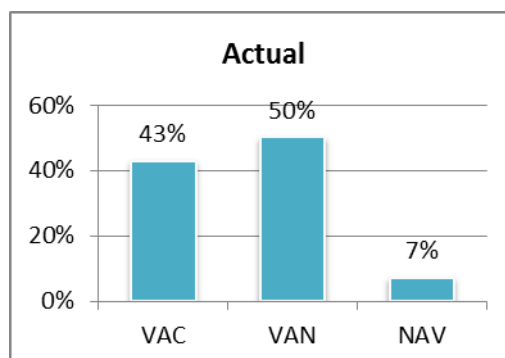
Para el proceso de Nómina se detecta revisiones y validaciones redundantes de la información generada en las confidenciales.

**GRÁFICO No. 15****MOVIMIENTOS DE PERSONAL**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

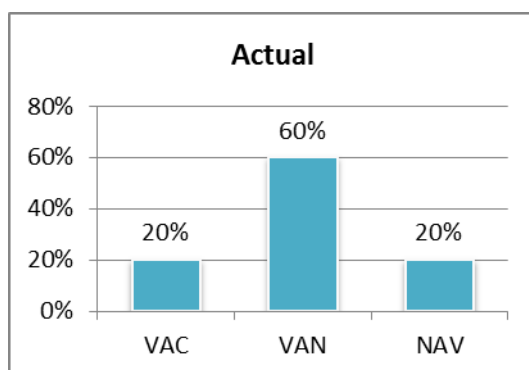
En el proceso de Movimientos de personal muestra revisiones y autorizaciones de acciones de personal innecesarias que demandan tiempo al proceso.

**GRÁFICO No. 16****PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

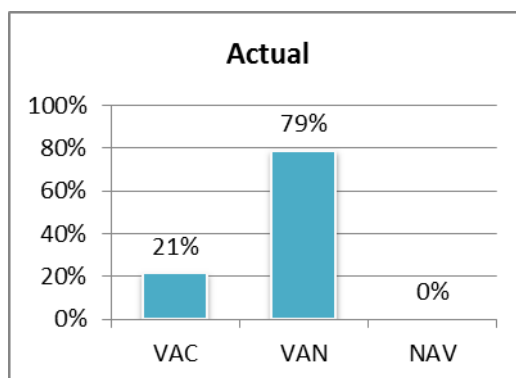
En el proceso de Planificación del talento humano se detecta de revisiones repetitivas e innecesarias del Plan de Talento Humano y sus ajustes.

**GRÁFICO No. 17****PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

El proceso de Programación presupuestaria cuenta con revisiones repetitivas en cuanto a la carga de la proforma presupuestaria en aplicaciones principales del sistema de administración financiera del Estado.

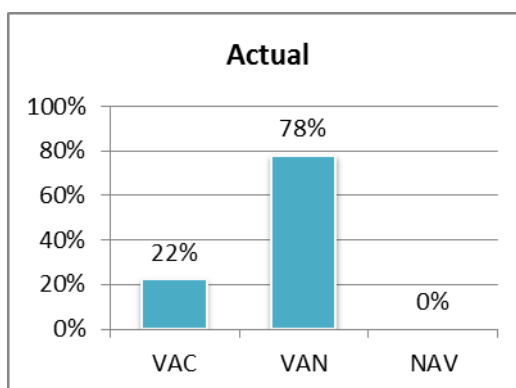
**GRÁFICO No. 18****EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

En el proceso de Ejecución presupuestaria se evidencia una tendencia bastante favorable, ya que la mayoría de sus actividades están concentradas en VAN, que agregan valor al negocio.

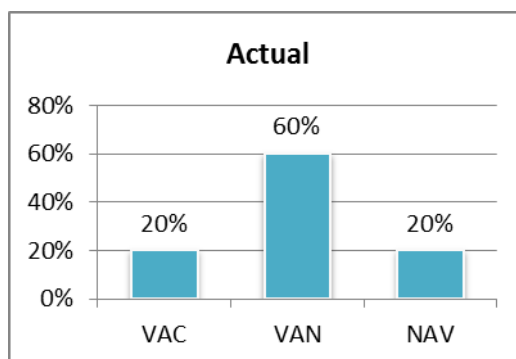


**GRÁFICO No. 19****REGISTRO CONTABLE**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

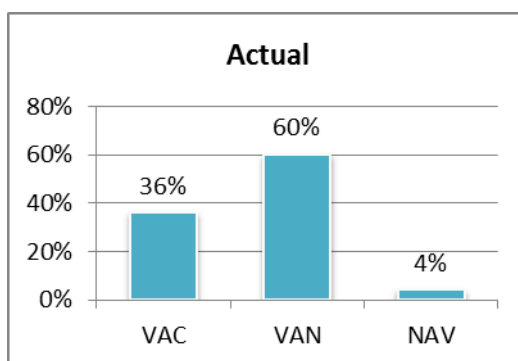
En el proceso de Registro Contable se evidencia una tendencia favorable en cuanto a la ejecución del proceso, ya que la mayoría de sus actividades están concentradas en VAN, que agregan valor al negocio.

**GRÁFICO No. 20****CONTROL DE INVENTARIOS**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

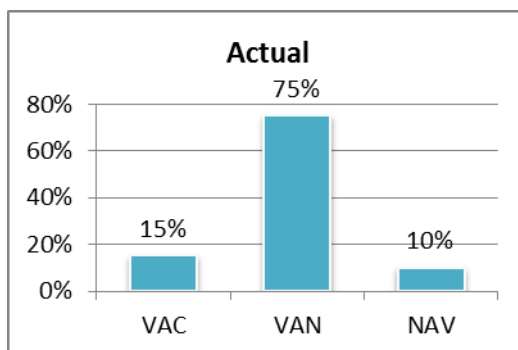
El proceso de Control de inventarios se detecta revisiones repetitivas de conciliación de los saldos de los Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control por parte de los mismos actores.

**GRÁFICO No. 21****IMPUESTOS**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

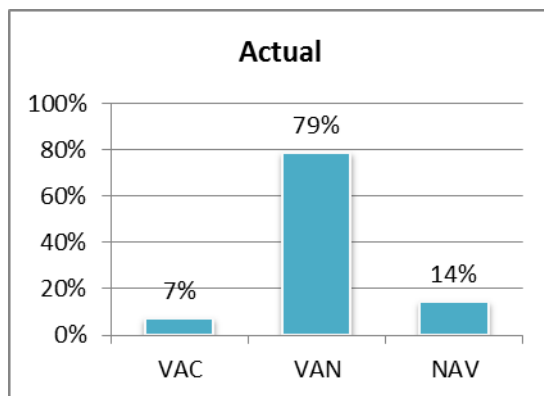
En el proceso de Impuestos se encuentran revisiones repetitivas al formulario de Gastos personales por los diferentes actores del proceso.

**GRÁFICO No. 22****PAGOS**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

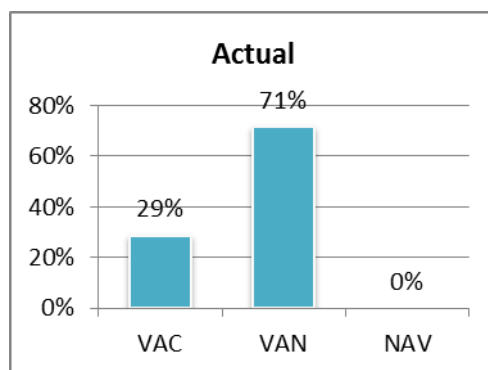
El proceso de Pagos evidencia validaciones en el registro de trámites en la base de datos interna de la Institución, que incrementa tiempos innecesarios.

**GRÁFICO No. 23****PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

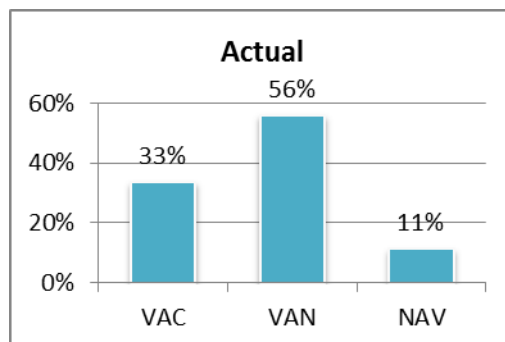
En el proceso de Plan anual de contrataciones y adquisiciones se detecta autorizaciones de la resolución de aprobación repetitivas que no genera valor para el cliente ni para la Institución.

**GRÁFICO No. 24****GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

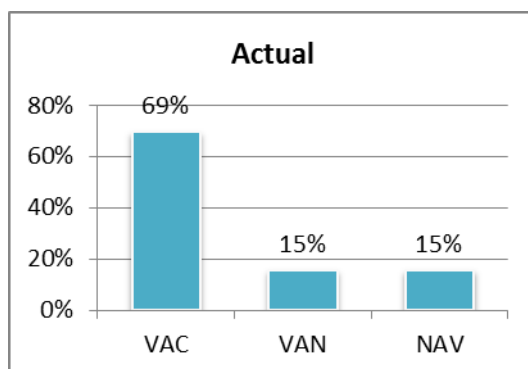
En el proceso de Gestión de activos fijos y bienes de control se evidencia una tendencia bastante favorable, ya que la mayoría de sus actividades están concentradas en VAN, que agregan valor al negocio.

**GRÁFICO No. 25****ADMINISTRACIÓN DE TRANSPORTES**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

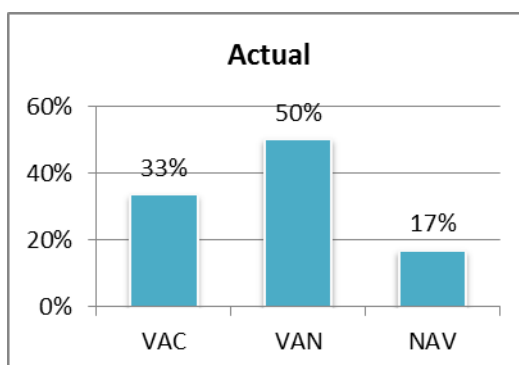
El proceso de Administración de transporte muestra una actividad extremadamente operativa y creadora de tiempo innecesario al proceso que es la entrega física del vehículo al conductor.

**GRÁFICO No. 26****DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

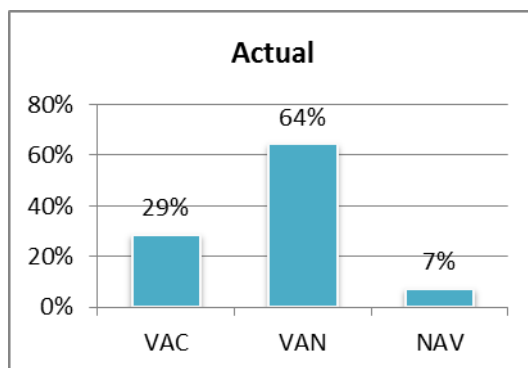
El proceso de Desarrollo de software a la medida muestra autorizaciones repetitivas en cuanto al inicio de la programación y desarrollo del software requerido que generan tiempos innecesarios al proceso.

**GRÁFICO No. 27****ADMINISTRACIÓN DE SERVIDORES**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

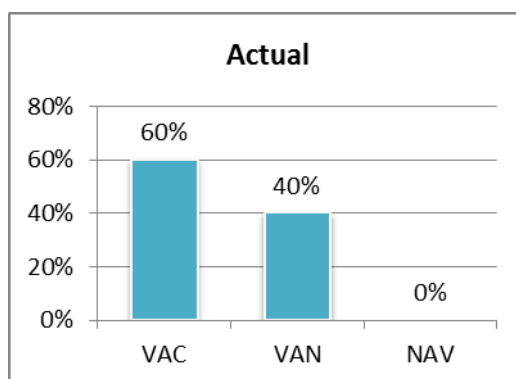
En el proceso de administración de servidores se detecta autorizaciones para la realización de acciones correctivas bajas y medias innecesarias.

**GRÁFICO No. 28****SOPORTE A USUARIOS**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

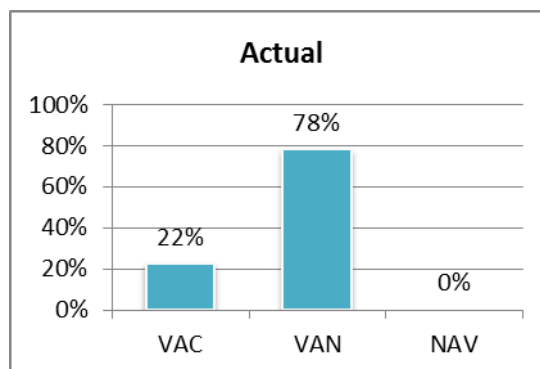
El proceso de Soporte a usuarios muestra actividades de inspecciones a Bodega de selección de equipos requeridos que esta actividad no es de responsabilidad del proceso.

**GRÁFICO No. 29****RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

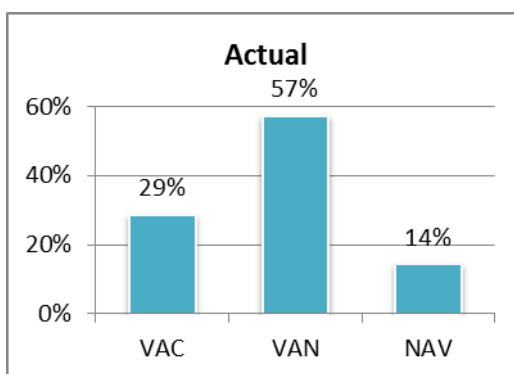
En el proceso de Recepción de documentación se evidencia una tendencia bastante favorable para el proceso, ya que la sus actividades se concentran en VAC y VAN, que agregan valor al cliente y al negocio.

**GRÁFICO No. 30****ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

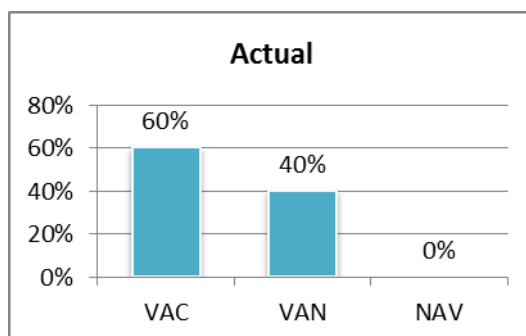
En el proceso de Envío de documentación se evidencia una tendencia bastante favorable, ya que la mayoría de sus actividades están concentradas en VAN, que agregan valor al negocio.

**GRÁFICO No. 31****ARCHIVO**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

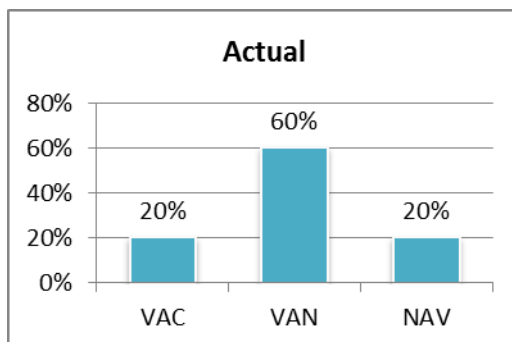
En el proceso de Archivo se evidencia elaboración de varios registros detallados de la documentación entregada innecesaria y repetida en sistemas tecnológicos.

**GRÁFICO No. 32****PUBLICACIONES**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

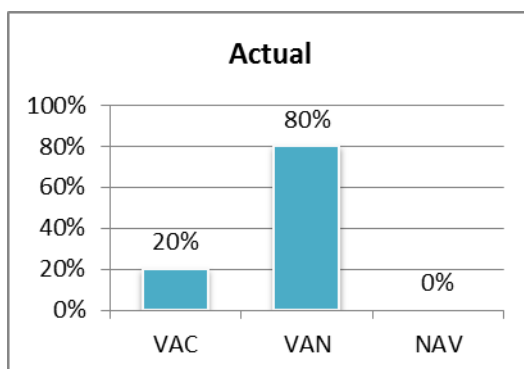
En el proceso de Publicaciones es evidente la tendencia favorable para el proceso, ya que las actividades se concentran en VAC y VAN, que agregan valor al cliente y al negocio.

**GRÁFICO No. 33****PLAN ANUAL DE CONTROL**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

En el proceso de Plan anual de control se detecta revisiones repetitivas de información generada en el diagnóstico de la situación actual, ya que incrementa tiempos al proceso.

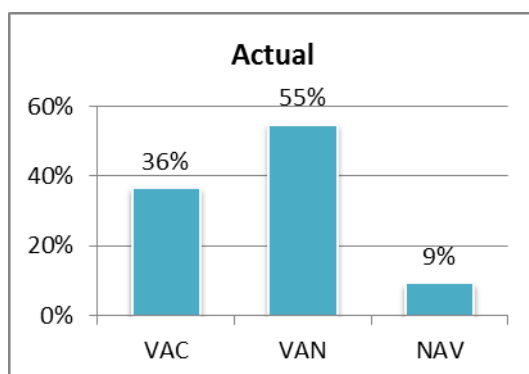
**GRÁFICO No. 34****EXÁMENES ESPECIALES**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

En el proceso de Exámenes especiales se evidencia la tendencia favorable para el proceso, ya que la sus actividades se concentran en VAC y VAN, con el cumplimiento de las Normativa de Auditoría Interna.

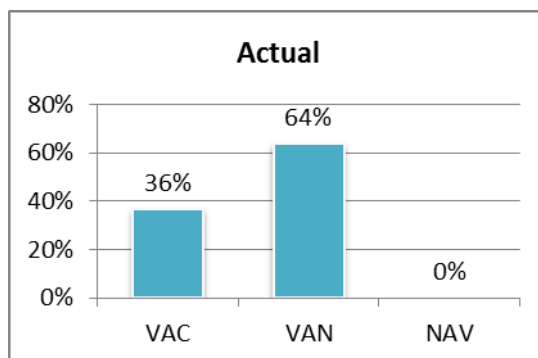


**GRÁFICO No. 35****SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

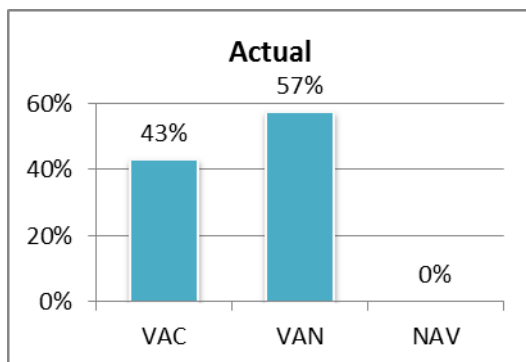
En el proceso de Seguimiento a recomendaciones se muestra autorizaciones innecesarias para el uso de formatos de trabajo, determinados específicamente para cada auditoría que se presente o planificada.

**GRÁFICO No. 36****PATROCINIO JURÍDICO**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

En el proceso de Patrocinio jurídico se observa tendencia favorable para el proceso, ya que la sus actividades se concentran en VAC y VAN, agregando valor con mayor fuerza a la institución.

**GRÁFICO No. 37****CONSULTAS JURÍDICAS**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

El proceso de Consultas jurídicas muestra una tendencia positiva para el proceso, ya que la sus actividades se concentran en VAC y VAN, con una diferencia no extensa entre éstas que revela su desempeño enfocado hacia el cliente y a la Institución.

En la Tabla No. 5 se resume la cantidad de actividades y su porcentaje equivalente para cada uno de los procesos.

**TABLA No. 5**

PROCESOS	VAC		VAN		NAV		TOTAL
	N.	%	N.	%	N.	%	
Planificación estratégica institucional	3	30%	6	60%	1	10%	100%
Planificación operativa	1	8%	11	85%	1	8%	100%
Emisión de normativa	3	23%	9	69%	1	8%	100%
Validación de la planificación	3	33%	5	56%	1	11%	100%
Validación de programas y proyectos	3	30%	6	60%	1	10%	100%
Seguimiento y control de proyectos	1	11%	7	78%	1	11%	100%
Selección de personal	12	44%	14	52%	1	4%	100%
Contratación	6	43%	7	50%	1	7%	100%
Evaluación del talento humano	5	42%	5	42%	2	17%	100%
Capacitación	5	36%	8	57%	1	7%	100%
Nómina	1	9%	9	82%	1	9%	100%
Movimiento de personal	3	30%	5	50%	2	20%	100%
Planificación del talento humano	6	43%	7	50%	1	7%	100%
Programación presupuestaria	2	20%	6	60%	2	20%	100%
Ejecución presupuestaria	3	21%	11	79%	0	0%	100%
Registro contable	2	22%	7	78%	0	0%	100%
Control de inventarios	1	20%	3	60%	1	20%	100%
Impuestos	9	36%	15	60%	1	4%	100%
Pagos	3	15%	15	75%	2	10%	100%
Plan de contrataciones y adquisiciones	1	7%	11	79%	2	14%	100%
Gestión de activos fijos y bienes de control	2	29%	5	71%	0	0%	100%
Administración de transporte	3	33%	5	56%	1	11%	100%
Desarrollo de software a la medida	9	69%	2	15%	2	15%	100%
Administración de servidores	2	33%	3	50%	1	17%	100%
Soporte a usuarios	4	29%	9	64%	1	7%	100%
Recepción de documentación	3	60%	2	40%	0	0%	100%
Envío de documentación	2	22%	7	78%	0	0%	100%
Archivo	2	29%	4	57%	1	14%	100%
Publicaciones	3	60%	2	40%	0	0%	100%
Patrocinio jurídico	4	36%	7	64%	0	0%	100%
Consultas jurídicas	3	43%	4	57%	0	0%	100%

**Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Sofía Játiva

### 2.1.6 Detección de Debilidades

Después del levantamiento de los procesos y su análisis de valor agregado se realiza la detección de debilidades que se la define como: “Flaqueza, punto débil”<sup>16</sup> de un proceso y su oportunidad de mejora.

En las debilidades se muestra las falencias de los procesos y en las oportunidades de mejora las posibles soluciones que se pueden implementar a cada uno de éstos. A continuación se muestra la debilidad detectada por macroproceso identificado.

**Planificación:** Falta de capacitación en la elaboración y desarrollo de proyectos.

**Emisión de normativa:** El Tiempo empleado para la atención a usuarios por preguntas frecuentes y guía del proceso de emisión de credenciales.

**Seguimiento y Evaluación:** Insuficiente validación, control y seguimiento de proyectos.

**Gestión del Talento Humano:** La solicitud de contratación no presenta toda la información necesaria para proceder con la contratación lo que ocasiona reprocesos.

---

<sup>16</sup> WORDREDERENCE ONLINE LANGUAGE DICTIONARIES. Recuperado de: [<http://www.wordreference.com/definicion/debilidad> /2012/12/12].

Las solicitudes de contratación no se presentan a tiempo.

Falta de instructores internos para procesos de capacitación.

Falta de proceso de Inducción de personal cuando existe una nueva contratación y movimientos de personal.

**Gestión Financiera:** El sistema e-SIGEF no permite la generación de información necesaria para la elaboración de Estados Financieros.

Los formatos generados en el e-SIGEF están en versión PDF, y se requiere un archivo plano para generación de reportes internos.

La planificación operativa debe apoyarse más en la unidad financiera para su planteamiento.

La generación de los documentos que ingresan al proceso no está estandarizada.

**Gestión Administrativa:** Insuficiente capacitación en procesos de contratación pública.

Falta de conocimiento en la elaboración de términos de referencia.

Falta de seguimiento a los procesos de contratación pública.

Falta de conocimiento en Administración de Proyectos.

No se actualiza las necesidades de contratación pública de bienes y servicios de las Unidades pertinentes.

**Gestión Tecnológica:** En soporte a usuarios no se cuenta con un catálogo de servicios y perfiles tecnológicos.

Para el soporte a los usuarios no se cuenta con una herramienta de control remoto de las máquinas.

**Gestión Documental:** El Reglamento Interno de Documentación y Archivo no se encuentra actualizado conforme al sistema de administración documental Quipux.

**Gestión Comunicacional:** Falta de estadísticas sobre errores, para identificarlos y generar actividades que complementen la comunicación interna y externa del Ministerio Coordinador.

**Auditoria Interna:** No se cuenta con una matriz de riesgo implementada para la evaluación y ejecución de las auditorías.

El seguimiento de las observaciones de las auditorías se lo realiza de forma manual, por lo que permite mucha flexibilidad y descuido en el cumplimiento.

**Asesoría Jurídica:** El tiempo de demora en la recepción de los trámites debido a los diferentes filtros para los trámites legales.

El tiempo de respuesta de los trámites legales, así como el uso de los recursos es muy alto.

### 3 PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se desarrollará la propuesta de mejora de los procesos del capítulo anterior gracias al análisis de valor y agregado y a la detección de debilidades y oportunidades de mejora.

Se destaca que durante el levantamiento de los procesos las personas seleccionadas como expertos realizaron varias sugerencias y comentarios de cómo y qué se deberían incluir o eliminar de sus procesos para que estos sean más eficientes y no existan cuellos de botella en sus actividades.

Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.<sup>17</sup>

#### 3.1 TEORÍA DE MEJORA CONTINUA

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.<sup>18</sup>

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,

---

<sup>17</sup> J., HARRINGTON. (1993). *Op. Cit.* p. 149

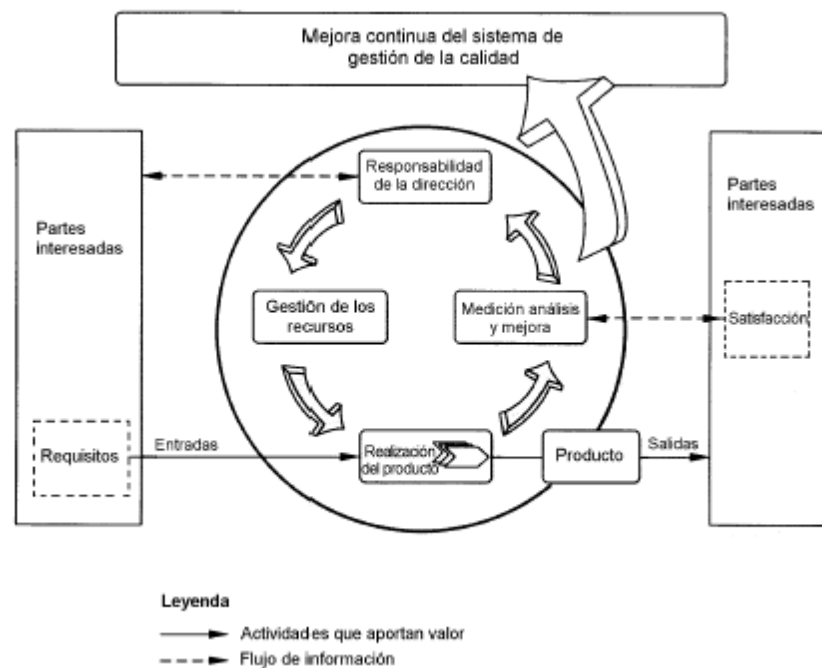
<sup>18</sup> ISO 9000:2005. (Traducción certificada). p. vii.



- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.<sup>19</sup>

En el Gráfico No. 38 se muestra la representación de la Mejora continua del sistema de gestión de la calidad que se presenta en la Norma ISO 9001:2008.

**Gráfico No. 38**



**Fuente:** Norma ISO 9001:2008 (traducción oficial)

**Elaborado por:** Sofía Játiva

La Norma ISO 9001:2008 señala varios puntos con los cuales el Sistema de Gestión por Procesos debe contar para una gestión adecuada que comienza con la responsabilidad la alta Dirección de evidenciar su compromiso con el desarrollo e implementación de la mejora continua y del SGC.

En cuanto a gestión de recursos, se debe provisionar recursos materiales, humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.

<sup>19</sup> ISO 9001:2008. (Traducción oficial). p. vii.

Para la realización del producto interviene la planificación de la realización del producto, los procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo del producto, requisitos de compras, producción y presentación del servicio y el control de los equipos de seguimiento y de medición.

La medición, análisis y mejora involucra el seguimiento y medición, control de producto no conforme, el análisis de datos y el control del producto no conforme.

### 3.2 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos, una visión general del Sistema de Gestión por Procesos, que se presenta en el Gráfico No. 39.

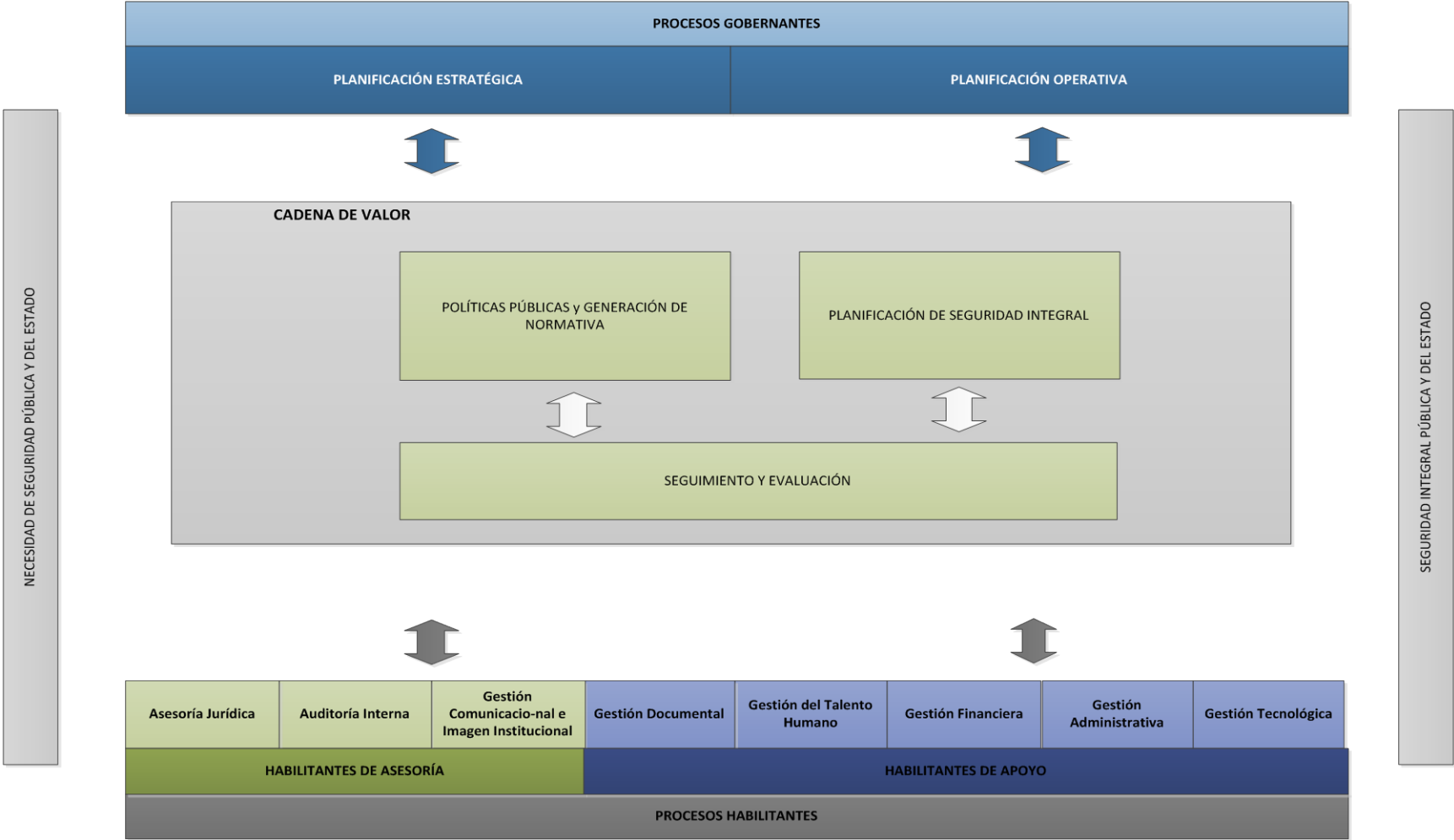
Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.<sup>20</sup>

La estructuración del Mapa de Procesos ayuda a la identificación de los Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor o de la Cadena de valor y Habilitantes.

---

<sup>20</sup> COLOMBIA. MEDELLÍN MI EMPRESA. *Mejoramiento de Procesos*. Recuperado el: 2012/12/20 en: [<http://www.google.com.ec/search?sourceid>].

GRÁFICO No. 39



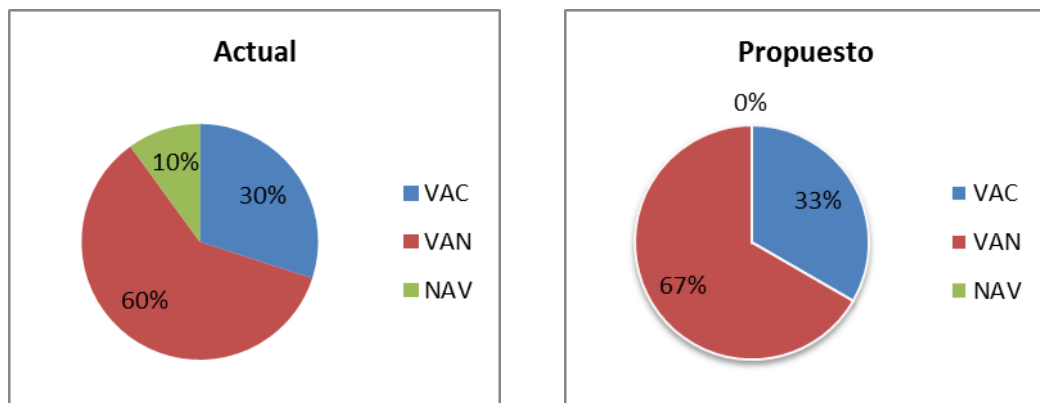
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Sofía Játiva

### 3.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESOS PROPUESTOS

A continuación, se expone los análisis de valor agregado de los procesos institucionales, la detección de actividades que no agregan valor ni al cliente ni al Ministerio Coordinador, es por ello que se cita las actividades que se eliminan de cada uno de los procesos que conservan NAV. Las tablas de actividades para el análisis de valor agregado se encuentran en el Anexo 2.

**GRÁFICO No. 40**

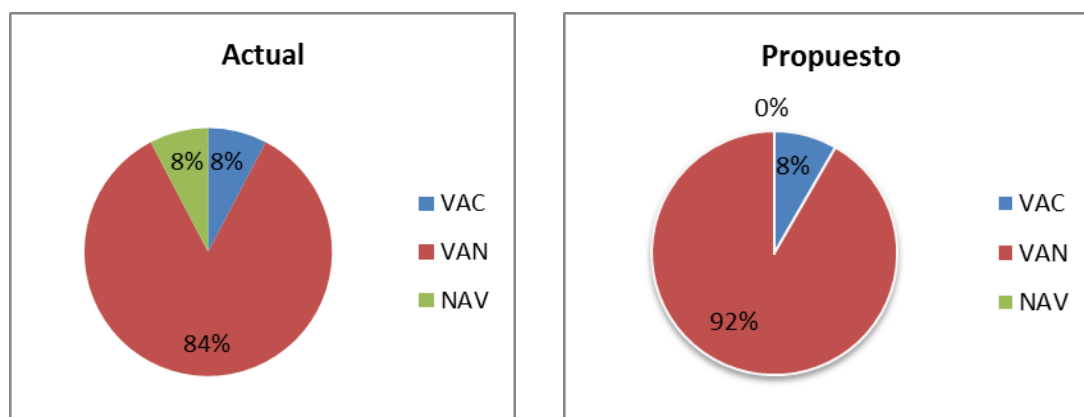
#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

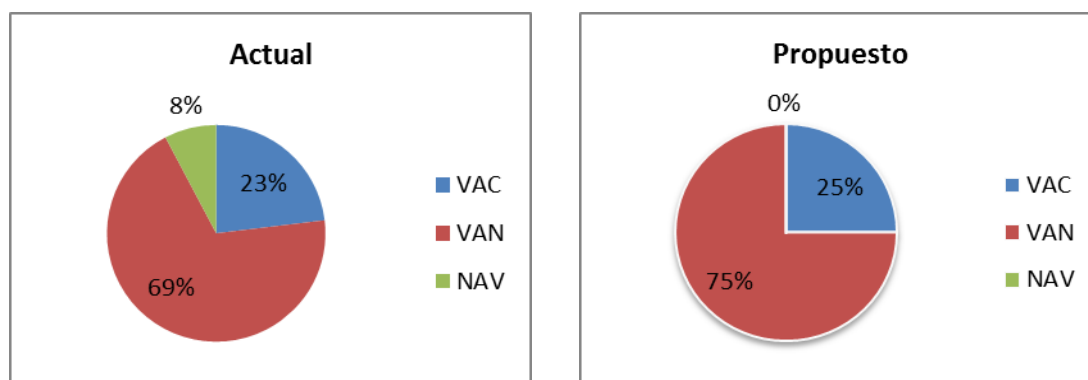
En el proceso de Planificación estratégica institucional se eliminó validación de la calificación de factores externos, ya que el proceso se lo realiza por consenso de los asistentes y no es necesaria este tipo de actividades.

**GRÁFICO No. 41****PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Para la Planificación operativa se elimina actividades de validación del plan operativo y de su impacto, ya que no genera valor para el producto final debido a que el Plan se lo realiza en talleres con la aprobación de los asistentes, que tienen entre sus funciones, la de toma de decisiones.

**GRÁFICO No. 42****EMISIÓN DE NORMATIVA**

**Fuente:** Investigación realizada

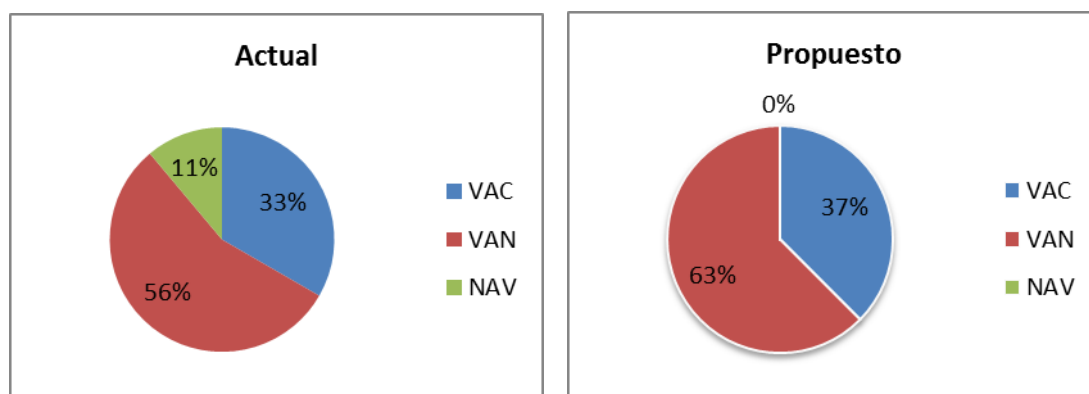
**Elaborado por:** Sofía Játiva

Dentro del proceso de Emisión de normativa se ha eliminado actividades que comunicación previa de la socialización de propuesta, por que incrementa tiempos y

no existe la necesidad de comunicación previa, ya que existen actividades para participar la normativa generada.

**GRÁFICO No. 43**

**VALIDACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**



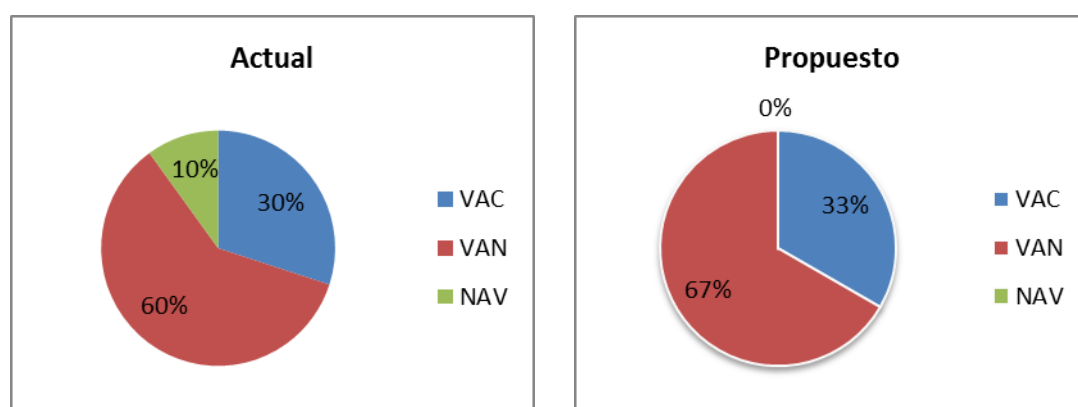
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Para el proceso de Validación de la planificación se ha eliminado actividades de aprobación de ajustes realizados que no es necesario para el proceso y que no generan valor para el producto final.

**GRÁFICO No. 44**

**VALIDACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**



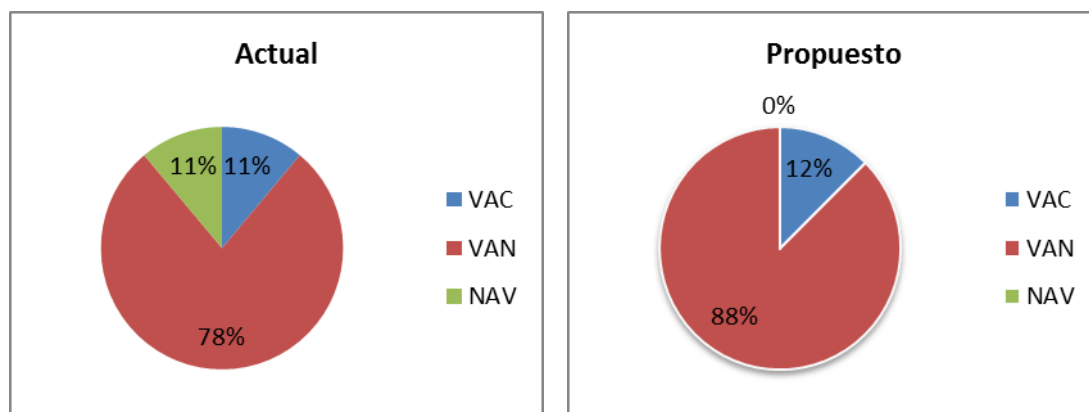
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Para la Validación de programas y proyectos se elimina actividades de autorización para elaboración de informe de validación, genera cuellos de botella y aumenta tiempo al proceso.

**GRÁFICO No. 45**

**SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS**



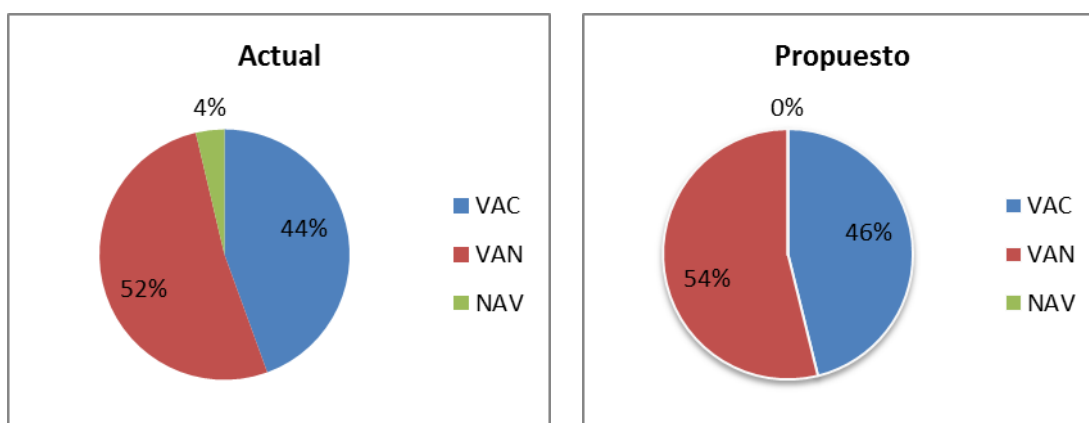
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

En el proceso de Seguimiento y control de proyectos se eliminó revisiones y firmas excesivas ya que no tienen un sistema tecnológico de seguimiento y control de proyectos, es por ello que se realizaba este tipo de actividades.

**GRÁFICO No. 46**

**SELECCIÓN DE PERSONAL**



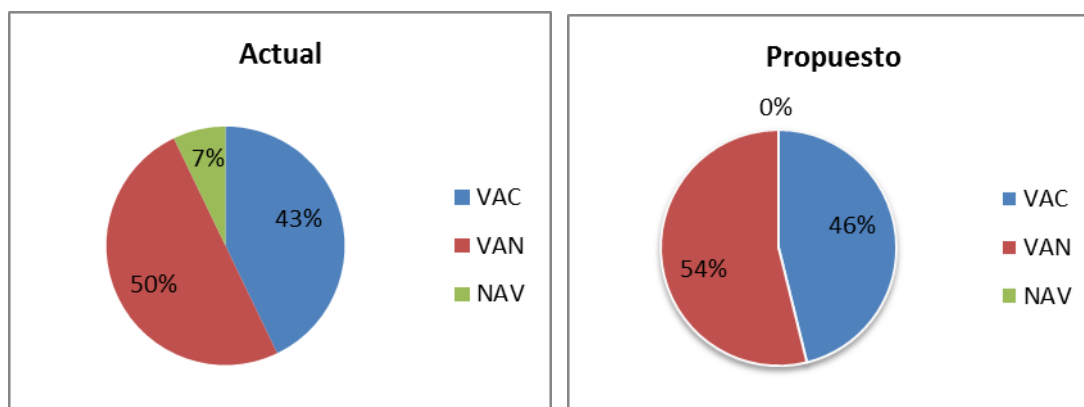
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Dentro del proceso de Selección de personal se eliminó la realización de un análisis de apelaciones previo al análisis del Comité de apelaciones, ya que incrementa tiempos en el proceso y la decisión únicamente la toma el Comité.

**Gráfico No. 47**

### CONTRATACIÓN



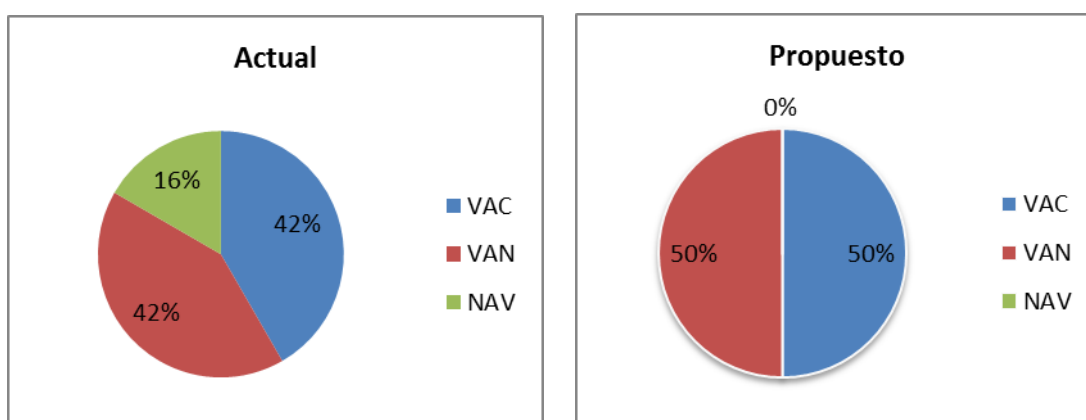
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Para el proceso de Contratación se elimina la actividad de socialización del ingreso de un nuevo servidor, ya que se creó un nuevo proceso de Inducción del personal.

**GRÁFICO No. 48**

### EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO



**Fuente:** Investigación realizada

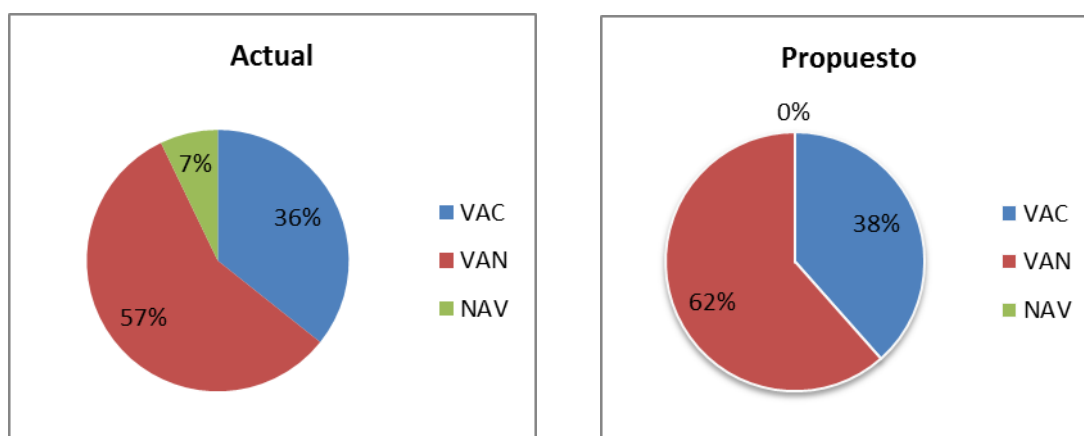
**Elaborado por:** Sofía Játiva



En el proceso de Evaluación del talento humano se elimina varias actividades que no generan valor para el cliente ni para la institución, como, procesar previamente una muestra de las evaluaciones para ver su tendencia y revisiones excesivas dentro de apelaciones del servidor.

**GRÁFICO No. 49**

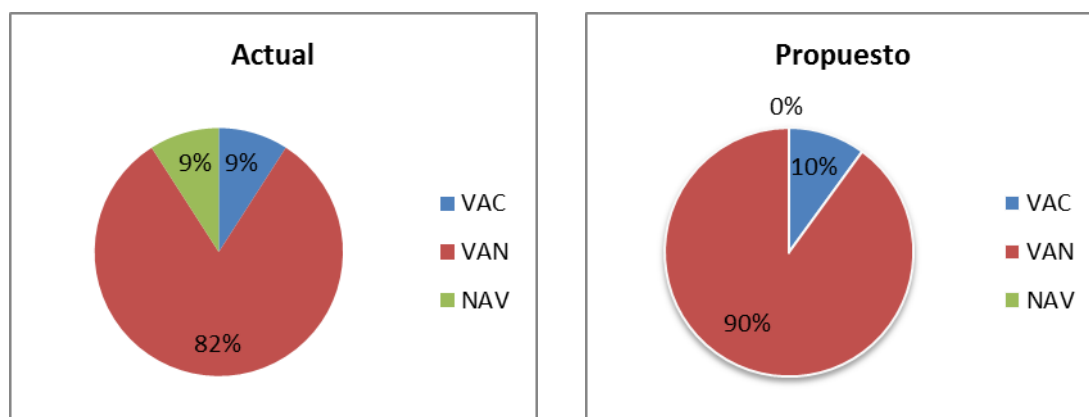
### CAPACITACIÓN



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

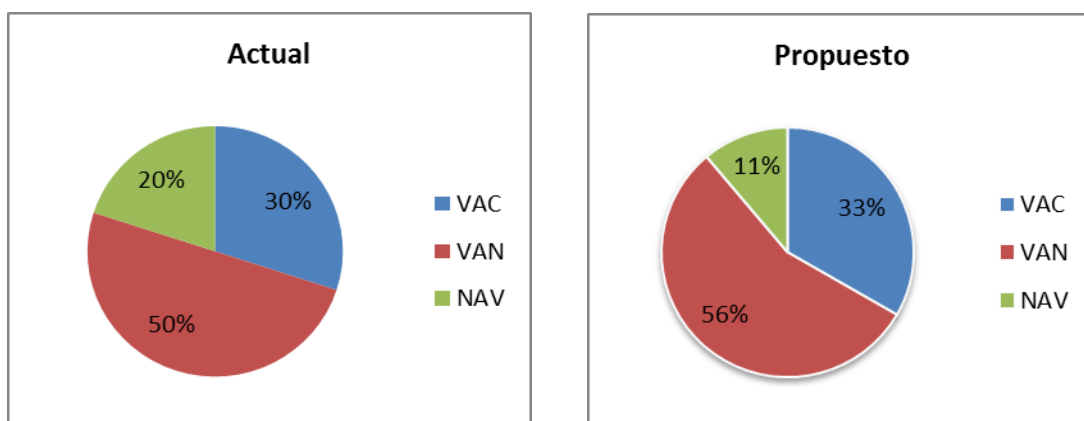
Dentro del proceso de Capacitación se ha eliminado actividades que se pueden generar tecnológicamente por medio de firmas digitales, ya que sumillar diplomas por parte de autoridades incrementa tiempos innecesarios a este y otros procesos de talento humano.

**GRÁFICO No. 50****NÓMINA**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

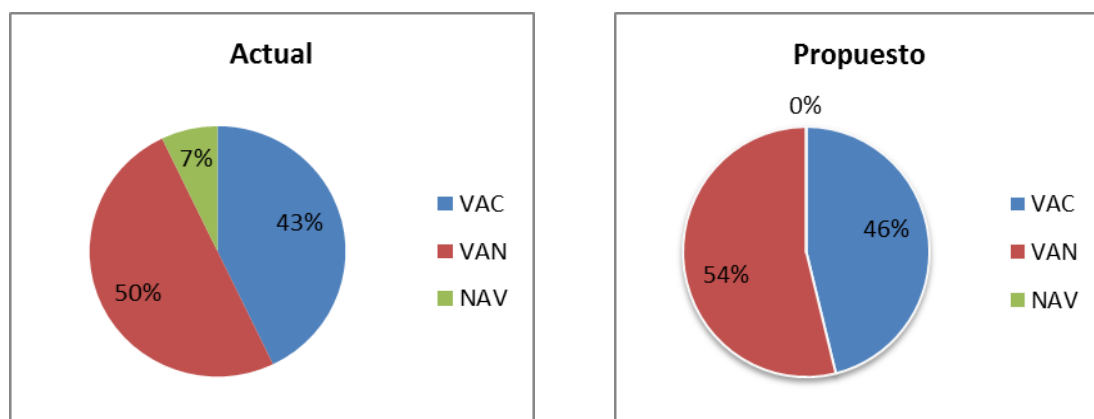
Para el proceso de Nómina se elimina revisiones y validaciones redundantes de la información generada en las confidenciales.

**GRÁFICO No. 51****MOVIMIENTO DE PERSONAL**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

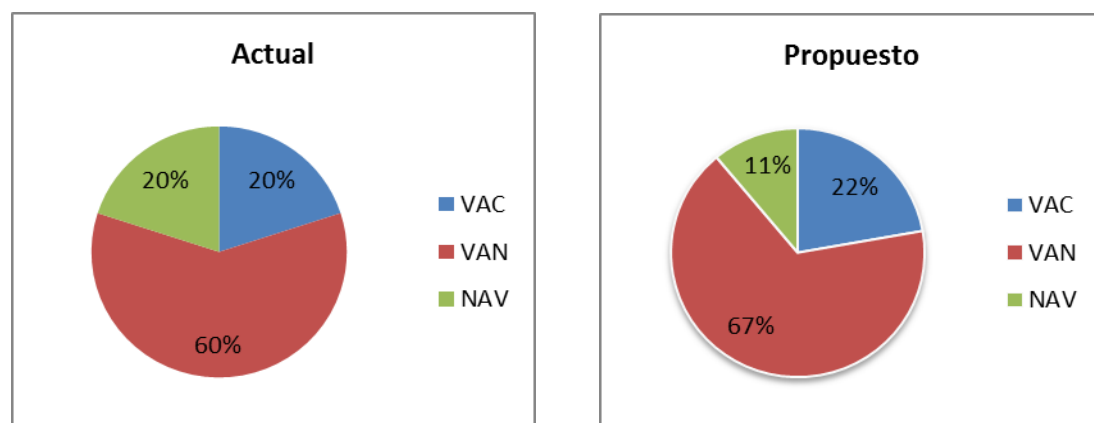
En el proceso de Movimientos de personal se descarta revisiones y autorizaciones de acciones de personal generadas en la Institución.

**GRÁFICO No. 52****PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

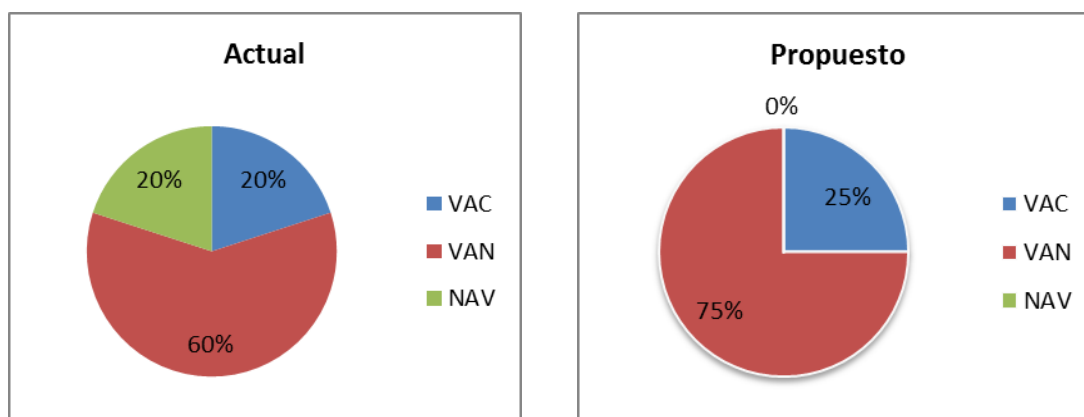
Para el proceso de Planificación del talento humano se prescinde de revisiones repetitivas del Plan de Talento Humano y sus ajustes.

**GRÁFICO No. 53****PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

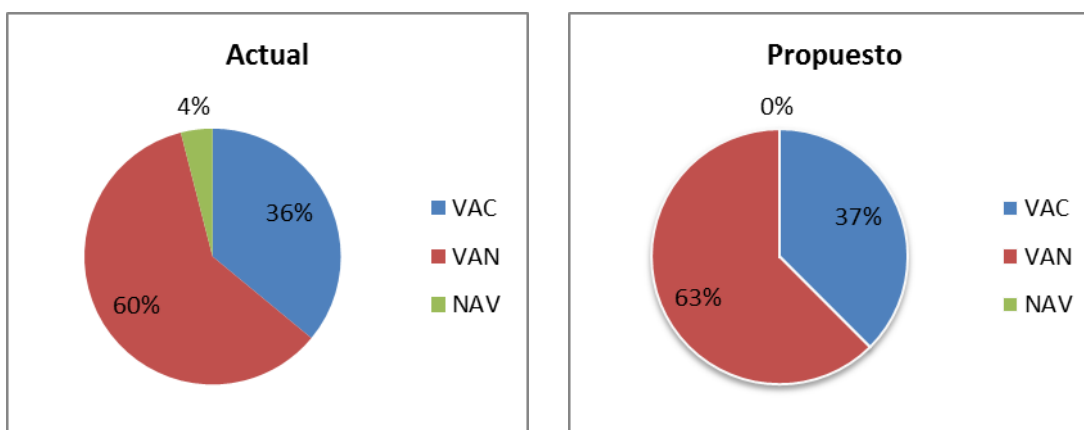
Dentro del proceso de Programación presupuestaria es necesario eliminar revisiones de la carga de la proforma presupuestaria en aplicaciones principales del sistema de administración financiera del Estado.

**GRÁFICO No. 54****CONTROL DE INVENTARIOS**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Para el proceso de Control de inventarios se detectó revisiones repetitivas de conciliación de los saldos de los Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control por parte de los mismos actores dentro del proceso es por esto que se eliminan y se potencian las revisiones mayores.

**GRÁFICO No. 55****IMPUESTOS**

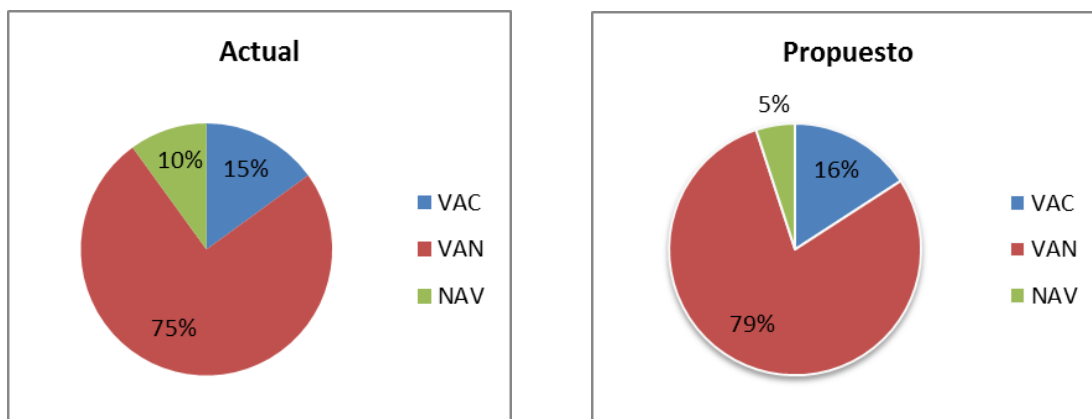
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

En cuanto al proceso de Impuestos se realizan revisiones repetitivas al formulario de Gastos personales que demanda el SRI por parte de los servidores en general y por parte del área de talento humano.

**GRÁFICO No. 56**

**PAGOS**

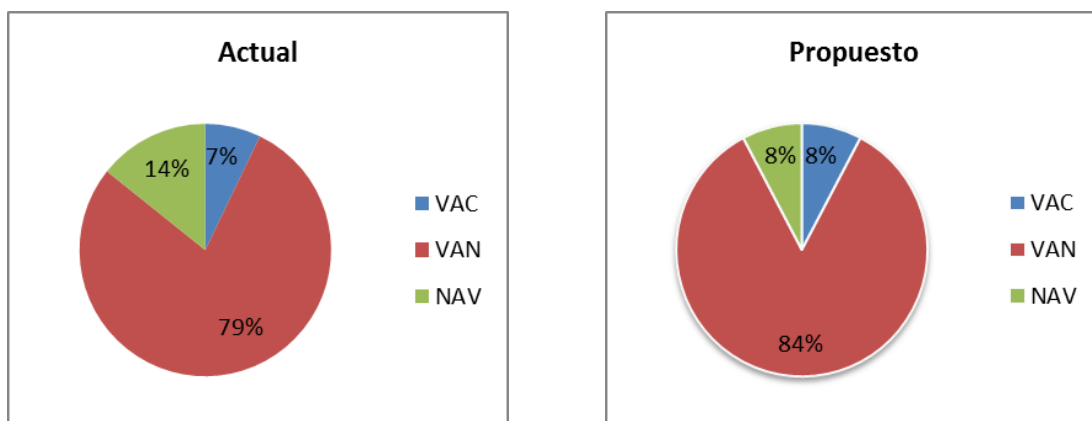


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Sofía Játiva

Para el proceso de Pagos se descarta validaciones en el registro de trámites en la base de datos interna de la Institución, ya que incrementa significativamente el tiempo ya que genera un cuello de botella dentro del proceso.

**GRÁFICO No. 57**

**PLAN DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES**

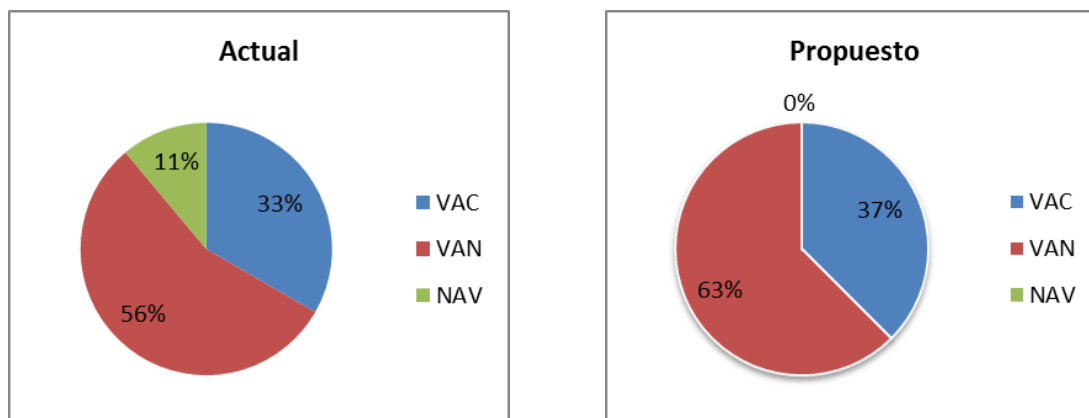


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Sofía Játiva

En el proceso de Plan anual de contrataciones y adquisiciones es necesario eliminar autorizaciones de la resolución de aprobación repetitivas ya que no genera valor para el cliente ni para la Institución.

**GRÁFICO No. 58**

**ADMINISTRACIÓN DE TRANSPORTE**



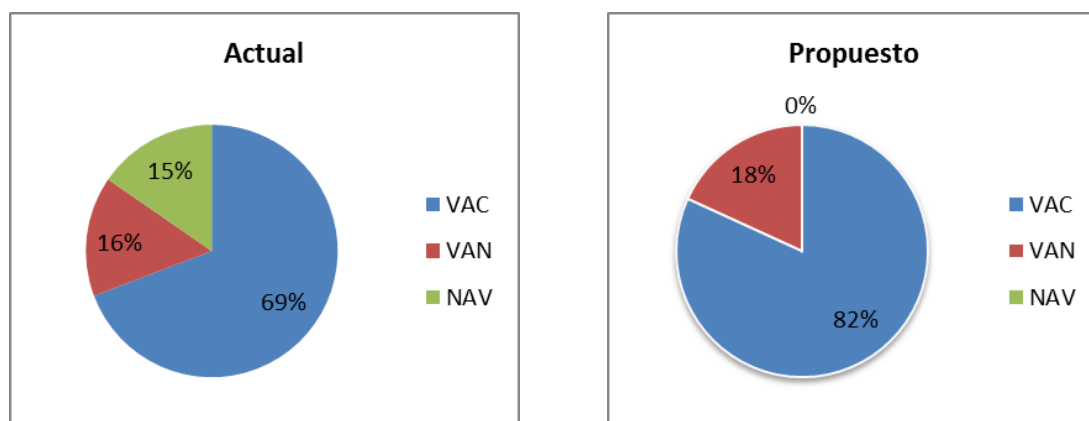
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Dentro del proceso de Administración de transporte se eliminó una actividad extremadamente operativa y creadora de tiempo innecesario al proceso, ya que se entregaba físicamente el vehículo al conductor.

**GRÁFICO No. 59**

**DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA**



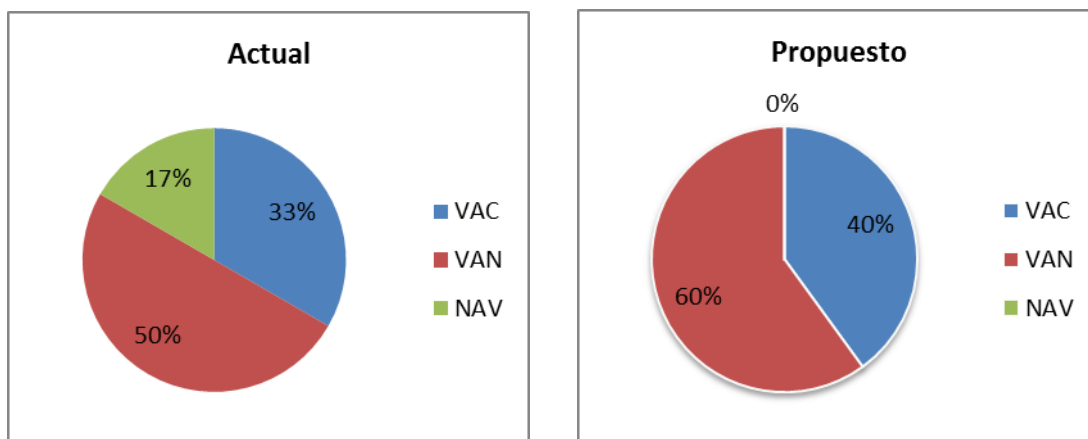
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Para el proceso de Desarrollo de software a la medida se elimina autorizaciones repetitivas en cuanto al inicio de la programación y desarrollo del software requerido.

**GRÁFICO No. 60**

### ADMINISTRACIÓN DE SERVIDORES



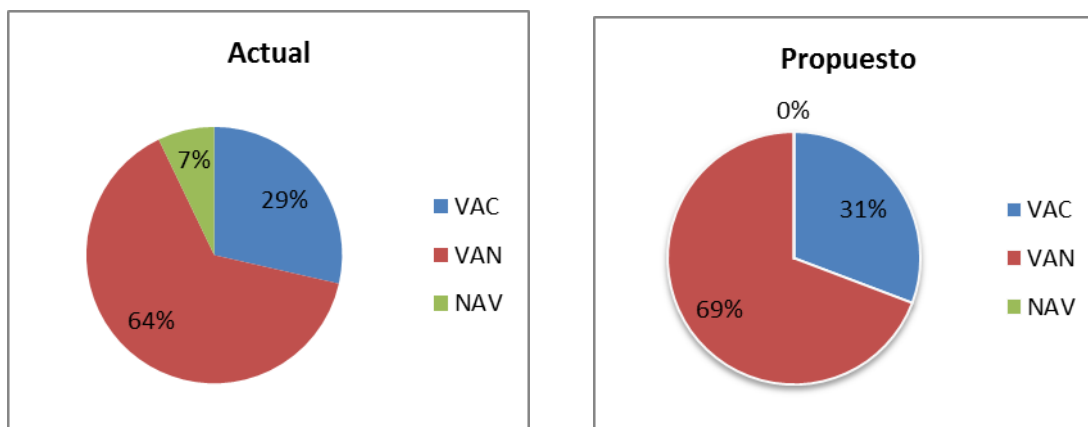
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

En el proceso de administración de servidores se descarta autorizaciones para la realización de acciones correctivas bajas y medias, ya que genera incrementos innecesarios de tiempo en el proceso.

**GRÁFICO No. 61**

### SOPORTE A USUARIOS



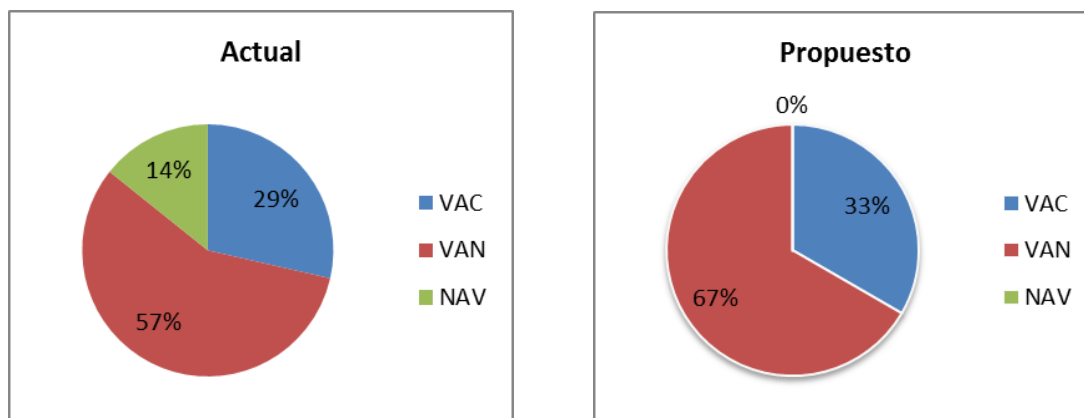
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Dentro del proceso de Soporte a usuarios se elimina actividades de inspecciones a Bodega para seleccionar el equipo requerido para dar soporte a usuarios finales, esta actividad se la debe concentrar en Gestión de activos.

**GRÁFICO No. 62**

**ARCHIVO**



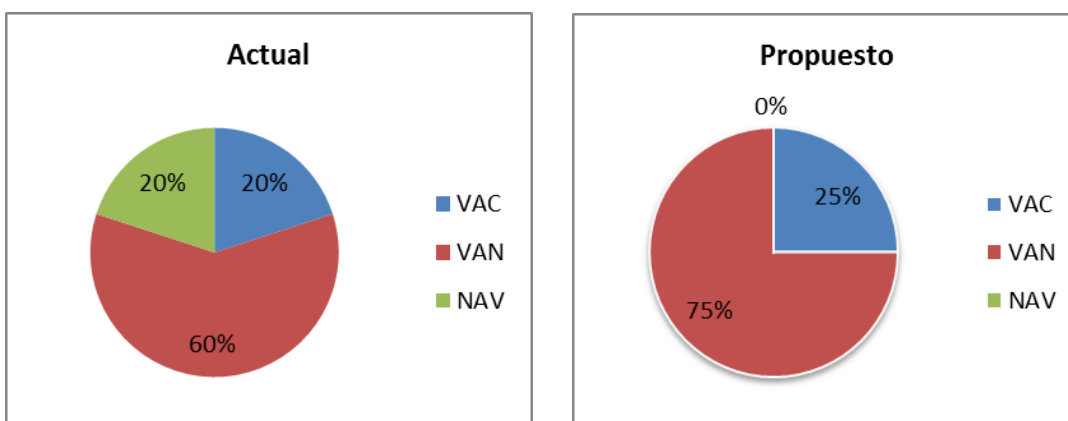
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Para el proceso de Archivo es factible descartar la elaboración de varios registros detallados de la documentación entregada, ya que esta información se sistematiza en la base de datos de la Unidad que maneja la Gestión documental.

**GRÁFICO No. 63**

**PLAN ANUAL DE CONTROL**



**Fuente:** Investigación realizada

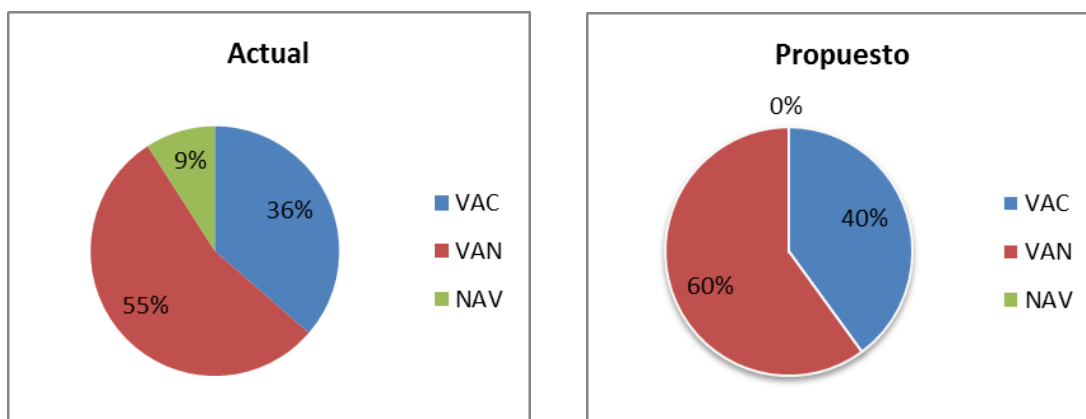
**Elaborado por:** Sofía Játiva



En el proceso de Plan anual de control de la Gestión de auditoría se elimina revisiones de información generada en el diagnóstico de la situación actual, ya que incrementa tiempos innecesarios al proceso y fomenta cuellos de botella.

**GRÁFICO No. 64**

**SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

Dentro del proceso de Seguimiento a recomendaciones se descarta autorizaciones para el uso de formatos de trabajo, determinados específicamente para cada auditoría que se presente o planificada.

### 3.4 MEJORA DE PROCESOS PROPUESTO

La mejora de los procesos se realizará tomando en cuenta análisis de valor agregado, la detección de debilidades y las recomendaciones de los expertos de cada proceso.

Esta identificación de mejora de procesos incrementará la efectividad y oportunidad con la cual se desarrolle la gestión éstos.

Las mejoras son expuestas por cada macroproceso al igual que se presentó las debilidades institucionales, además estas mejoras se encuentran diagramadas en los procesos propuestos para la Institución.

**Planificación:** Para la falta de capacitación en la elaboración y desarrollo de proyectos, es necesario un curso sobre administración de proyectos para una mejor gestión y planificación institucional.

**Emisión de normativa:** Para reducir el tiempo empleado para la atención a usuarios por preguntas frecuentes y guía del proceso de emisión de normativa, se generará un manual para las preguntas frecuentes para reducir el tiempo de atención a los usuarios.

**Seguimiento y Evaluación:** Referente a la insuficiente validación, control y seguimiento de proyectos, es necesario la implementación de un Gestor de proyectos, el cual mantenga un control cerrado de todos los proyectos que se encuentran en ejecución y los que están en espera.

**Gestión del Talento Humano:** Dentro de estos procesos es necesario mejorar en varios aspectos tales como la formación de instructores internos y creación de formatos definidos para procesos del área, para mitigar la falencia de instructores internos de capacitación y los reprocesos que ocasiona la no presentación de toda la información para procesos del área. Por otro lado, es necesario la implementación de un nuevo proceso que al momento no lo realiza la institución, el proceso de inducción al personal que ingresa por primera vez a la institución o provenientes de movimientos de personal.

**Gestión Financiera:** Solicitar al Ministerio de Finanzas la generación de información necesaria para la elaboración de Estados Financieros, además requerir archivos planos para agilizar la generación de reportes internos del sistema e-SIGEF. Por otro lado una mejora para implementar en la gestión financiera es la estandarización de los formatos de los archivos de ingreso al proceso para facilitar la recolección y análisis de los datos.

**Gestión Administrativa:** Para satisfacer la debilidad más fuerte dentro de la gestión administrativa es necesario capacitar al personal en cuanto a términos de referencia, pliegos técnicos, normativa y seguimiento de compras públicas; por otro lado, es necesario incrementar el proceso de Compras Públicas, ya que no mantienen un proceso definido y documentado; además, es necesario implementar un mecanismo de seguimiento a los procesos de compras.

**Gestión Tecnológica:** Para solventar las debilidades en soporte a usuarios es necesario desarrollar e implementar un catálogo de servicios para la atención por niveles de los requerimientos tecnológicos de la institución.

**Gestión Documental:** Actualizar el Reglamento Interno de Documentación y Archivo en conformidad al sistema de administración documental Quipux que es manejado en todo el sector público.

**Gestión Comunicacional:** Es necesario establecer e implementar un mecanismo para registro de errores de publicación, para mantener un seguimiento y control de medios sobre temas institucionales.

**Auditoría Interna:** Para combatir las debilidades dentro de auditoría interna es necesario implementar matriz de riesgo para la ejecución de auditoría e implementar un sistema de seguimiento de las observaciones de auditoría para monitorear el control preventivo de cumplimiento, ya que esto se lo realiza de acuerdo al criterio del servidor y es necesario incrementar sistemas para un mejor control.

**Asesoría Jurídica:** Para minimizar el tiempo de respuesta de los trámites legales, así como el uso de los recursos, es necesario automatizar el proceso de requerimientos de trámites legales a través de una herramienta tecnológica que permita reducir los tiempos y potenciar el uso de recursos.

### 3.5 MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procedimientos contiene la recopilación de todos los procesos identificados en la Institución. Constituye el documento de base para la gestión documental del Sistema de Gestión por Procesos, su contenido permitirá conocer, la estructura documental de los procedimientos.

Procedimiento es el documento que contiene la descripción del objeto, alcance, líder del proceso, definiciones, políticas, indicadores, documentos, diagrama de flujo del proceso y aprobación, que sirve para estandarizar la ejecución de un proceso.

El Manual está integrado por las siguientes partes:

- Mapa de procesos.

- Portafolio de Procesos.
  
- Procedimientos con el siguiente contenido:
  - Propósito del procedimiento
  - Alcance del procedimiento
  - Líder del proceso
  - Definiciones
  - Políticas
  - Indicadores
  - Documentos referenciales
  - Diagrama de flujo del proceso.

El Manual de Procesos es necesario normar ciertos elementos como el encabezado y cuerpo de cada uno de los procesos, el que se utilizará es el que se presenta a continuación:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO:	Procedimiento:		
Edición No.		Pág. de	

Los elementos que conforman el encabezado:

- Código: Referente alfanumérico del procedimiento, el que se conforma de tres letras seguido de dos números para identificar el consecutivo.

- Procedimiento: Muestra el nombre del procedimiento.
- Edición No.: Indica el número de actualizaciones que tenga el procedimiento.
- Pág. de: Contiene la numeración de las páginas del procedimiento, el primer espacio antes (de), indica la página donde se encuentra, y el espacio siguiente a (de), muestra el total de páginas del procedimiento.

Los elementos que conforman el procedimiento son:

El cuerpo del procedimiento está integrado por ocho elementos que se muestran a continuación con su respectiva explicación:

- Propósito: Descripción de la razón principal del procedimiento.
- Alcance: Especifica en que ámbitos es aplicable el procedimiento y su jurisdicción.
- Líder del proceso: El líder del proceso es el cargo responsable por lograr el cumplimiento integral del procedimiento
- Definiciones: Explica el significado de los términos propios del Proceso, o aquellos, que por su connotación polisémica, necesitan de una definición específica

- Políticas: Son normas de cumplimiento obligatorio que aplica para el procedimiento diseñado.
- Indicadores: Son relaciones, razones, índices y estadígrafos que nos permiten monitorear la eficiencia, eficacia o la productividad de un proceso específico. Los cuales se desarrollan en el siguiente capítulo.
- Documentos: Está integrado por la descripción de normas, leyes o regulaciones emitidas por la autoridad competente que inciden directamente en la operación del proceso.
- Diagrama de flujo: Muestra el gráfico del proceso de acuerdo a la simbología establecida.

El Manual de procesos se encuentra en el Anexo No. 4.

### 3.6 PORTAFOLIO DE PROCESOS PROPUESTO

El Portafolio de Procesos propuesto se muestra en la Tabla No. 6.

TABLA No. 6

	MACROPROCESO / PROCESO	CÓDIGO
PROCESOS GOBERNANTES	<b>PLANIFICACIÓN Y PROCESOS</b>	<b>PLN</b>
	Planificación Estratégica Institucional	PLN-01
	Planificación Operativa	PLN-02
	<b>MACROPROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>
PROCESOS DE CADENA DE VALOR	<b>EMISIÓN DE NORMATIVA</b>	<b>ENP</b>
	Emisión de Normativa	ENP-01
	<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>SEV</b>
	Validación de la Planificación del Sector Coordinado	SEV-01
	Validación de Programas y Proyectos	SEV-02
	Seguimiento y Control de Proyectos	SEV-03
	<b>MACROPROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>
PROCESOS HABILITANTES	<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Vinculación</b>	<b>VNC</b>
	Selección de personal	VNC-01
	Contratación	VNC-02
	Inducción	VNC-03
	<b>Desarrollo</b>	<b>DSA</b>
	Evaluación del desempeño	DSA-01
	Capacitación	DSA-02
	Nómina	DSA-03
	<b>Permanencia</b>	<b>PRM</b>
	Movimiento de personal	PRM-01
	Planificación de Talento Humano	PRM-02
PROCESOS HABILITANTES	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	
	<b>Presupuesto</b>	<b>PRE</b>
	Programación Presupuestaria	PRE-01
	Ejecución presupuestaria	PRE-02
	<b>Contabilidad</b>	<b>CON</b>
	Registro contable	CON-01
	Control de inventarios	CON-02
	Impuestos	CON-03
	<b>Tesorería</b>	<b>TSR</b>
	Pagos	TSR-01
	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
	<b>Adquisiciones</b>	<b>ADQ</b>



	Plan anual de contrataciones y adquisiciones	ADQ-01
	<b>Gestión de Activos</b>	<b>GEB</b>
	Gestión de Activos Fijos y Bienes de Control	GEB-01
	<b>Gestión de Transporte</b>	<b>GTR</b>
	Administración de transportes	GTR-01
	<b>GESTIÓN TECNOLÓGICA</b>	
	<b>Desarrollo de software a la medida</b>	<b>GST</b>
	Desarrollo de software a la medida	GST-01
	<b>Gestión de Servidores Software y Redes</b>	
	Administración de servidores	GST-02
	<b>Soporte a Usuarios</b>	<b>GST</b>
	Soporte a Usuarios	GST-03
	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>	
	<b>Administración documental</b>	<b>GDC</b>
	Recepción de documentación	GDC-01
	Envío de documentación	GDC-02
	<b>Archivo</b>	<b>GDC</b>
	Archivo	GDC-03
	<b>GESTIÓN COMUNICACIONAL</b>	
	<b>Comunicación</b>	<b>GCI</b>
	Publicaciones	GCI-01
	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	
	<b>Seguimiento y control interno</b>	<b>AUD</b>
	Plan anual de control	AUD-01
	Exámenes especiales	AUD-02
	Seguimiento de recomendaciones	AUD-03
	<b>ASESORIA JURÍDICA</b>	
	<b>Patrocinio Judicial institucional</b>	<b>PTN</b>
	Patrocinio Judicial institucional	PTN-01
	Consultas Jurídicas	<b>ASJ</b>
	Consultas Jurídicas	ASJ-01

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

## **4 INDICADORES DE GESTIÓN**

Este capítulo contiene el diseño y formulación de los indicadores de gestión para cada uno de los procesos levantados y mejorados en los capítulos anteriores, con el objetivo de monitorear el Sistema de Gestión por Procesos.

Con la medición de indicadores de gestión se logrará evaluar el desempeño de la Institución, facilitando a los administradores del Sistema de Gestión por Procesos obtener información oportuna y real de la gestión ejecutada, que ayude a la dirección de toma de decisiones.

La medición es comprar un dato con un estándar o un patrón establecido previamente, todos los procesos institucionales demandarán de indicadores para su medición, sin embargo es necesario priorizar estos indicadores para un análisis estratégico.

Jesús Beltrán (2003), en su libro Indicadores de Gestión, da a conocer que existen varios paradigmas que se contraponen a la medición de los indicadores de gestión a los cuales la institución debe aclarar uno a uno, para que su implementación y posterior medición sea oportuna y sin contratiempos, los más comunes se lista a continuación:

- La medición precede al castigo
- No hay tiempo para medir
- Medir es difícil

- Hay cosas imposibles de medir
- Es más costoso medir que hacer

## 4.1 TEORÍA DE INDICADORES

### 4.1.1 Definición de indicador

Según Jesús Beltrán (2003) Se define un indicador como la “relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.” Lo cual nos da un concepto bastante claro para la medición de la gestión. Mientras que Mariño tiene una definición más específica Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso.

A partir de estas definiciones, un indicador de gestión permite administrar un proceso, descubriendo lo que está ocurriendo y poder implementar cambios y/o mejoras para que las variables no sobrepasen los límites establecidos en la Institución.

Los indicadores de gestión tienen como objetivo proveer información a la Dirección y ser de base para la toma de decisiones.

Un indicador puede ser de varias clases ya que estos permiten la evaluación y relación de variables que permiten la comparación del logro y su tendencia de evolución.

Los indicadores pueden expresarse de varias maneras, pueden ser:

- Razones: Expresan la relación entre dos datos. Se obtiene de dividir un dato, el numerador, para una base, el denominador. Los dos datos deben ser expresados en la misma unidad de medida. Si están expresados en unidades de medida diferentes se los denomina “Tasas”.
- Porcentajes: Presentan el valor relativo de una cifra con respecto a un valor de referencia igual a cien. Muestran el valor relativo de una parte respecto del todo.
- Tendencia central: Indican comportamientos de variables relacionados con una serie de datos respecto de su concentración.
- Números índice: Expresan los cambios relativos de una variable, comparada con una base a la que se le asigna un valor de cien. Compara los cambios de una variable en un período de tiempo.<sup>21</sup>

Además de la clasificación anteriormente citada, los indicadores generalmente miden el cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia, indicadores de gestión y satisfacción.

- Indicadores de cumplimiento: los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

---

<sup>21</sup> ALIDE. (2012). *Material Curso taller: Direccionamiento Estratégico*. Lima - Perú. Módulo 3. p. 18.

- Indicadores de evaluación: están relacionados con los ratios y los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: están relacionados con las ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de eficacia: están relacionados con ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de gestión: están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.<sup>22</sup>

Las fórmulas más conocidas y utilizadas, en forma general se presenta en la Tabla No. 7

**TABLA No. 7**

<b>Eficacia</b>	(Actividades realizadas / actividades programadas) * 100
<b>Eficiencia</b>	(Total de actividades - actividades con error/ total de actividades) * 100
<b>Oportunidad</b>	(Número de días utilizados/número de días programados) *100
<b>Satisfacción</b>	(Nivel de satisfacción actual/nivel de satisfacción base) * 100

**Fuente:** ALFREDO PAREDES Y ASOCIADOS CÍA. LTDA. (1996). *Modelando Perfiles por Competencias*. p. 22.

**Elaborado por:** Sofía Játiva

<sup>22</sup> EXCELENCIA EMPRESARIAL. (2010). Recuperado el: 2013/01/08 de: [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\_indicadores.htm].

## 4.2 DISEÑO DE INDICADORES

Los indicadores según el autor Jesús Beltrán (2003) “pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso”.

Para el diseño de indicadores es necesario aplicar una metodología. Se ha seleccionado la metodología que se imparte en el curso – taller de direccionamiento Estratégico, de la Asociación Latinoamericana de instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE).

### PASOS PARA DISEÑAR INDICADORES

- Establecer qué se desea medir (Proceso, Objetivo, Actividad)
- Identificar los factores claves de éxito o resultados
- Establecer las variables que forman parte de los factores
- Definir la relación de las variables a través de una fórmula
- Dar un nombre al indicador
- Elaborar la interpretación del indicador
- Definir el responsable del cálculo del indicador
- Establecer la frecuencia de cálculo
- Determinar el estándar que debe tomar el indicador (rango de gestión)
- Definir el responsable del análisis del indicador y del control del proceso.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> ALIDE. (2012). *Material Curso taller: Direccionamiento Estratégico*. Lima - Perú. Módulo 3. p. 32.

Con esta metodología se desarrollaron los indicadores para cada uno de los procesos del Ministerio Coordinador.

#### 4.3 FORMULACIÓN DE INDICADORES

Para la formulación de los indicadores es necesario tomar en cuenta las premisas citadas anteriormente y además se debe identificar que el indicador de medición del proceso debe tener dos características puntuales, relevantes y factibles de medición. Ya que a un proceso se lo puede medir de varias maneras, es por ello que la relevancia del indicador debe enfocarse en medir lo esencial para el proceso y la Institución, mientras que en cuanto a la factibilidad de medición se debe escoger indicadores con los cuales la medición no sea más laboriosa y/o complicada que el proceso en sí.

Para la formulación de indicadores se ha utilizado un formato específico para todos los procesos, el cual se lo ha agregado en el procedimiento del Manual de Procesos, Punto 6, en el Anexo No. 4.

Dentro del formato para la formulación de los indicadores existen varias características que detallan la medición que se desea alcanzar en los procesos, según la metodología utilizada en el Manual de Procesos de Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda.

- Nombre: Muestra la denominación del indicador.
- Descripción: Indica cómo se debe interpretar los resultados del indicador.

- **Fórmula de cálculo:** Contiene la descripción matemática de las variables que intervienen en el cálculo del indicador.
- **Responsable del indicador:** El nombre del puesto responsable del cálculo y distribución del indicador.
- **Frecuencia:** Periodicidad con la que se realiza el cálculo del indicador.
- **Estándar:** Es el valor mínimo permisible dentro del proceso.
- **Responsable del análisis:** Nombre del puesto o puestos a los que se les debe distribuir la información del indicador, con la frecuencia indicada, para que sea utilizada como base en la toma de decisiones relativas al funcionamiento de los procesos.

#### 4.4 PRIORIZACIÓN DE INDICADORES

La priorización de los indicadores se la realiza debido a su importancia estratégica para la dirección, gestión de la Institución y toma de decisiones, ya que el desarrollo de algunos procesos es más relevante que otros para la administración de un Ministerio Coordinador.

La calificación se hizo en base a tres factores: importancia estratégica, relevancia y factibilidad de medición.



Importancia estratégica se refiere a cuán influyente es la medición del proceso en la gestión estratégica de la Institución.

Relevancia es la variable que mide la importancia del indicador, cuan trascendente es el indicador para la Institución y que mida lo esencial del proceso.

Factibilidad de medición, esta variable mide la facilidad que tiene el indicador para encontrar los recursos necesarios para la medición del proceso.

La tabla de priorización se presenta a continuación en la Tabla No. 8.

**TABLA No. 8**

CÓDIGO	PROCESO	NOMBRE	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA	RELEVANCIA	FACTIBILIDAD DE MEDICIÓN	TOTAL
PLN-01	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	Cumplimiento de la planificación	3	3	3	12
PLN-02	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Cumplimiento de la planificación operativa	3	3	3	12
ENP-01	EMISIÓN NORMATIVA	Normativa emitida	3	3	3	12
SEV-03	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS	Compromisos cumplidos	3	3	3	12
DSA-03	NÓMINA	Nivel de satisfacción de usuario con el proceso de nómina	3	3	3	12
PRM-02	PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO	Tiempo de planificación	3	3	3	12
PRE-01	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA	Cumplimiento de tiempo de presentación	3	3	3	12
CON-01	REGISTRO CONTABLE	Cumplimiento de Plazos	3	3	3	12
TSR-01	PAGOS	Nivel de pagos	3	3	3	12
ADQ-01	PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	Presupuesto de Compras	3	3	3	12
GEB-01	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL	Control de ingresos	3	3	3	12
GST-01	DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA	Nivel de satisfacción del usuario	3	3	3	12
AUD-03	SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES	Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría	3	3	3	12
PTN-01	PATROCINIO JUDICIAL INSTITUCIONAL	Actuación en etapas procesales	3	3	3	12

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

#### 4.5 CONSTRUCCIÓN DE TABLERO DE CONTROL

El tablero de control es una herramienta con la cual se observan los indicadores de gestión de los procesos levantados.

Con esta herramienta se facilita el control de la gestión del Ministerio Coordinador, ya que la medición se la va realizando de acuerdo a la periodicidad indicada y necesaria por cada indicador.

A continuación se presenta en la Tabla No. 9, el tablero de control de indicadores del Ministerio Coordinador que se construyó en base a los indicadores priorizados para el Ministerio Coordinador, el tablero de control se lo construye con la información de cada indicador, que se han definido anteriormente en este capítulo, con siguientes características:

- Código
- Nombre
- Descripción
- Fórmula de cálculo
- Responsable del indicador
- Frecuencia
- Estándar
- Responsable del análisis

**TABLA No. 9**

PLN-01	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL			
NOMBRE	Cumplimiento de la planificación			
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Objetivos cumplidos / Objetivos planificados) * 100	Especialista en Planificación y Control	Semestral	100%	Secretario Técnico

PLN-02	PLANIFICACIÓN OPERATIVA			
NOMBRE	Cumplimiento de la planificación operativa			
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de cumplimiento de las metas establecidas.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Metas cumplidas / Metas planificados) * 100	Especialista en Planificación y Control	Cuatrimestral	100%	Secretario Técnico

ENP-01	EMISIÓN NORMATIVA			
NOMBRE	Normativa emitida			
DESCRIPCIÓN	Mide la normativa elaborada y legalizada para su aplicación.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Normativas emitidas / Necesidades priorizadas para normar) * 100	Coordinadores de Seguridad	Trimestral	100%	Secretario Técnico

SEV-03	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS			
NOMBRE	Compromisos cumplidos			
DESCRIPCIÓN	Mide los compromisos que se han cumplido como resultado del seguimiento y control de proyectos.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de compromisos cumplidos / Número de compromisos generados) * 100	Especialista en Administración de Proyectos.	Mensual	100%	Secretario Técnico.

DSA-03	NÓMINA			
NOMBRE	Nivel de satisfacción de usuario con el proceso de nómina			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de quejas que se presentan por inconformidades con la nómina realizada			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de funcionarios que presentan queja / Total de funcionarios de nómina)*100	Analista de Talento Humano	Mensual	0%	Coordinador Administrativo Financiero

PRM-02	PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO			
NOMBRE	Tiempo de planificación			
DESCRIPCIÓN	Nivel de cumplimiento de las fechas máximas de presentación del Plan de Talento Humano ante el MRL.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Fecha de presentación del Plan– (Fecha de expedición de la directrices presupuestarias para el POA + 30 días)	Responsable de Unidad de Talento Humano	Anual	Por definir	Coordinador Administrativo Financiero

PRE-01	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA			
NOMBRE	Cumplimiento de tiempo de presentación			
DESCRIPCIÓN	Días de retraso o antelación en el cumplimiento de las fases de la construcción de la proforma presupuestaria.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Fecha máxima de presentación – Fecha de recepción del Plan Operativo)	Especialista Financiero Presupuesto	Anual	120 días	Coordinador Administrativo Financiero

CON-01	REGISTRO CONTABLE DE EGRESOS			
NOMBRE	Cumplimiento de Plazos			
DESCRIPCIÓN	Mide el cumplimiento de las fechas establecidas			

FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Fecha de entrega del CUR a Tesorería – Fecha de ingreso a Contabilidad)	Especialista Financiero Contador	Mensual	0%	Responsable de Unidad Financiera

TSR-01	PAGOS			
NOMBRE	Nivel de pagos			
DESCRIPCIÓN	Porcentaje de solicitudes de pago tramitadas a tiempo.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de solicitudes de pago tramitadas a tiempo / Total de solicitudes de pago recibidos)*100	Analista de control previo	Mensual	Por definir	Responsable Financiero

ADQ-01	PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES			
NOMBRE	Presupuesto de Compras			
DESCRIPCIÓN	Mide la eficacia de la ejecución de las compras programadas.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Presupuesto de compras ejecutado / Presupuesto de Compras publicado)*100	Responsable Unidad Financiera	Mensual	90%	Responsable Unidad Administrativa

GEB-01	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL			
NOMBRE	Control de ingresos			
DESCRIPCIÓN	Mide el ingreso de los activos fijos y bienes de control administrativo en relación a los bienes adquiridos.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Notas de ingreso / Bienes adquiridos) * 100	Especialista Financiero Contador	Mensual	100%	Responsable de Unidad

				Administrativa
--	--	--	--	----------------

<b>GST-01</b>	<b>DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de satisfacción del usuario</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de satisfacción que el usuario tiene con la nueva herramienta diseñada.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de preguntas con nivel de satisfacción / Total de preguntas realizadas)*100	Especialista de Tecnología	Cada que exista un desarrollo	100%	Responsable de Unidad Tecnológica

<b>AUD-01</b>	<b>PLAN ANUAL DE CONTROL</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento del Plan</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el cumplimiento de la planificación del control.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de exámenes ejecutados / Número de exámenes planificados)* 100	Auditor	Trimestral	100%	Ministro de Coordinación de Seguridad. Secretario Técnico.

<b>PTN-01</b>	<b>PATROCINIO JUDICIAL INSTITUCIONAL</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>Actuación en etapas procesales</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Nivel de atención de las etapas procesales dentro de los procesos judiciales			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Etapas procesales atendidas / Total de etapas procesales ) * 100	Abogado	Trimestral	100%	Director de Asesoría Jurídica

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

## **5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

El desarrollo de este capítulo se centrará en la definición de los planes de acción, cronograma y los costos de implementación de la propuesta del Sistema de Gestión por Procesos.

Mediante la definición de los planes de acción para el Ministerio Coordinador, el cronograma de implementación se propone fechas tentativas para la culminación del proyecto.

### **5.1 PLANES DE ACCIÓN DE MEJORA**

Los Planes de Acción de Mejora son planificaciones específicas de proyectos que se pueden implementar en el transcurso del tiempo para mejorar la gestión de un proceso o para evitar las debilidades detectadas.

En este levantamiento de procesos se pudieron identificar once Planes de Acción para la Institución los cuales se encuentran en los tres niveles de procesos, Gobernantes, Cadena de valor y de Apoyo.

Para realizar estos Planes de Acción de Mejora surgen de debilidades importantes detectadas, que mediante un proyecto en específico se pueden eliminar.



En los planes de acción se debe especificar el proceso al cual pertenece, la debilidad detectada, el proyecto a emprender, responsable, actividades a realizar y los plazos de cumplimiento el formato siguiente es el que se utilizó en estos planes antes mencionados.

El formato de los planes de acción de mejora está integrado por siete elementos:

- Proceso: Enuncia el nombre del proceso al cual pertenece el Plan de Acción de Mejora.
- Debilidad: Expresa la falencia detectada en el proceso.
- Oportunidad de mejora: Se expone la idea, proyecto o nuevo proceso para mejorar la gestión institucional.
- Responsable: El líder del proceso es el cargo responsable por lograr el cumplimiento integral de la idea, proyecto o nuevo proceso.
- No.: Enlista el número de actividades a desarrollarse para concluir el proyecto.
- Actividades: Son pasos continuos para la consecución de los planes de acción de mejora.
- Tiempo de ejecución: Es un tiempo promedio que tomará el desarrollo de cada actividad.

- Responsables: Es la persona líder de cada actividad para cumplir con el plan de acción de mejora.

Los planes de Acción de Mejora se encuentran para cada una de los macroprocesos identificados en el Ministerio Coordinador en el Anexo 5.

En la Tabla No. 10 se presenta el listado de los veinte y tres Planes de acción que se requiere implementar en el Ministerio Coordinador para mejorar su gestión a través de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos.

**TABLA No. 10**

MACROPROCESO	No.	PLAN DE ACCIÓN	DEBILIDAD A MITIGAR
PLANIFICACIÓN	1	Curso sobre administración de proyectos.	Falta de capacitación en la elaboración y desarrollo de proyectos.
EMISIÓN DE NORMATIVA	2	Generar un manual para las preguntas frecuentes y reducir la atención a los usuarios.	El Tiempo empleado para la atención a usuarios por preguntas frecuentes y guía del proceso de emisión de Normativa.
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	3	Implementación de un Gestor de proyectos.	Insuficiente control y seguimiento de proyectos.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	4	Formación de instructores internos.	Falta de instructores internos para procesos de capacitación.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	5	Crear un formato para las solicitudes de contratación.	La solicitud de contratación no presenta toda la información necesaria para proceder con la contratación lo que ocasiona re procesos. Las solicitudes de contratación no se presentan a tiempo.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	6	Levantar con la ayuda de expertos en Talento Humano un proceso ideal de Inducción.	Inexistencia de inducción formal al personal que ingresa o proviene de movimientos de personal.
GESTIÓN FINANCIERA	7	Solicitar al Ministerio de Finanzas la generación de información necesaria para la elaboración de Estados Financieros.	El sistema e-SIGEF no permite la generación de información necesaria para la elaboración de Estados Financieros.

MACROPROCESO	No.	PLAN DE ACCIÓN	DEBILIDAD A MITIGAR
GESTIÓN FINANCIERA	8	Si se cuenta con archivos planos en formatos utilizables, el tiempo de análisis y recolección sería menor.	Los formatos generados en el e-SIGEF están en versión PDF, y se requiere un archivo plano para generación de reportes internos.
GESTIÓN FINANCIERA	9	Realizar acercamientos a principio de año para la generación de la planificación operativa.	La planificación operativa debe apoyarse más en la unidad financiera para su planteamiento.
GESTIÓN FINANCIERA	10	Estandarizar los formatos de los archivos de ingreso al proceso para facilitar la recolección y análisis de los datos.	La generación de los documentos que ingresan al proceso no está estandarizada.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	11	Curso de Contratación Pública.	Insuficiente capacitación en contratación pública.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	12	Curso para la elaboración de términos de referencia en Compras Públicas.	Falta de conocimiento en la elaboración de términos de referencia.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	13	Establecer un mecanismo tecnológico para el proceso de compras públicas de seguimiento.	Falta de seguimiento a los procesos de contratación pública.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	14	Curso de Administración de Proyectos.	Falta de conocimiento en Administración de Proyectos.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	15	Revisar y actualizar la situación actual de los procesos de contratación pública de bienes y servicios.	No se actualiza las necesidades de contratación pública de bienes y servicios de las Unidades pertinentes.
GESTIÓN TECNOLÓGICA	16	Levantar los procedimientos del Plan de Contingencias BCP para el área Tecnológica.	No se tienen todos los procedimientos de los manuales de Contingencias necesarios para cumplir el plan.

MACROPROCESO	No.	PLAN DE ACCIÓN	DEBILIDAD A MITIGAR
GESTIÓN TECNOLÓGICA	17	Desarrollar e implementar un catálogo de servicios para la atención por niveles de los requerimientos al service desk de la institución.	En soporte a usuarios no se cuenta con un catálogo de servicios y perfiles tecnológicos.
GESTIÓN DOCUMENTAL	18	Actualizar el Reglamento Interno de Documentación y Archivo en conformidad al sistema de administración documental Quipux.	El Reglamento Interno de Documentación y Archivo no se encuentra actualizado conforme al sistema de administración documental Quipux.
GESTIÓN COMUNICACIONAL	19	Establecer un mecanismo para registro de errores de publicación.	Falta de estadísticas sobre errores.
AUDITORÍA INTERNA	20	Implementar matriz de riesgo para la ejecución de auditoría.	No se cuenta con una matriz de riesgo implementada para la evaluación y ejecución de las auditorías.
AUDITORÍA INTERNA	21	Implementar un sistema de seguimiento de las observaciones de auditoría para monitorear el control preventivo de cumplimiento.	El seguimiento de las observaciones de las auditorías se lo realiza de forma manual, por lo que permite mucha flexibilidad y descuido en el cumplimiento.
ASESORÍA JURÍDICA	22	Implementar un filtro general que dirija la documentación legal a sus al área que corresponda directamente.	El tiempo de demora en la recepción de los trámites debido a los diferentes filtros para los trámites legales.
ASESORÍA JURÍDICA	23	Automatizar el proceso de requerimientos de trámites legales a través de una herramienta tecnológica que permita reducir los tiempos y evitar el uso de recursos.	El tiempo de respuesta de los trámites legales, así como el uso de los recursos es muy alto.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva

## 5.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Para la definición del cronograma de implementación de los planes de acción se toma en cuenta el tiempo de desarrollo y ejecución de cada plan, es por ello que inician en diferentes años de implementación.

En la Tabla No. 11 se presenta el cronograma identificado para la implementación de los veinte y tres Planes de Acción propuestos.

**TABLA No. 11**

No.	PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
1	Curso de Administración de Proyectos.	X				TALENTO HUMANO FORMADO EN EL TEMA
2	Generar un manual para las preguntas frecuentes y reducir la atención a los usuarios.	X				EMISIÓN DE NORMATIVA
3	Implementación de un Gestor de proyectos.			X		GESTIÓN TECNOLÓGICA
4	Formación de instructores internos.	X	X			TALENTO HUMANO FORMADO EN EL TEMA
5	Crear un formato para las solicitudes de contratación.	X				GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
6	Levantar con la ayuda de expertos en Talento Humano un proceso ideal de Inducción.	X				GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
7	Solicitar al Ministerio de Finanzas la generación de información necesaria para la elaboración de Estados Financieros.	X				GESTIÓN FINANCIERA
8	Contar con archivos planos en formatos utilizables para reducir el tiempo de análisis y recolección de información.	X				GESTIÓN FINANCIERA
9	Realizar acercamientos a principio de año para la generación de la planificación operativa.		X	X	X	GESTIÓN FINANCIERA
10	Estandarizar los formatos de los archivos de ingreso al proceso para facilitar la recolección y análisis de los datos.	X				GESTIÓN FINANCIERA
11	Curso de Contratación Pública.	X	X	X	X	INCOP
12	Curso para la elaboración de términos de referencia en Compras Públicas.	X				INCOP

No.	PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
13	Establecer un mecanismo tecnológico para el proceso de compras públicas de seguimiento.		X			GESTIÓN ADMINISTRATIVA
14	Curso de Administración de Proyectos.	X		X		TALENTO HUMANO FORMADO EN EL TEMA
15	Revisar y actualizar la situación actual de los procesos de contratación pública de bienes y servicios.	X				GESTIÓN ADMINISTRATIVA
16	Levantar los procedimientos del Plan de Contingencias BCP para el área Tecnológica.			X		GESTIÓN TECNOLÓGICA
17	Desarrollar e implementar un catálogo de servicios para la atención por niveles de los requerimientos al service desk de la institución.	X				GESTIÓN TECNOLÓGICA
18	Actualizar el Reglamento Interno de Documentación y Archivo en conformidad al sistema de administración documental Quipux.	X		X		GESTIÓN DOCUMENTAL
19	Establecer un mecanismo para registro de errores de publicación.	X				GESTIÓN TECNOLÓGICA
20	Implementar matriz de riesgo para la ejecución de auditoría.	X	X			AUDITORÍA INTERNA
21	Implementar un sistema de seguimiento de las observaciones de auditoría para monitorear el control preventivo de cumplimiento.	X				GESTIÓN TECNOLÓGICA
22	Implementar un filtro general que dirija la documentación legal a sus al área que corresponda directamente.	X				ASESORÍA JURÍDICA
23	Automatizar el proceso de requerimientos de trámites legales a través de una herramienta tecnológica que permita reducir los tiempos y evitar el uso de recursos.	X	X			GESTIÓN TECNOLÓGICA

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Sofía Játiva



### 5.3 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Los Planes de Acción tienen varios actores entre estos los gestores de cada uno de los planes, dos de éstos deben realizarse en coordinación con el Instituto de Contratación Pública (Plan de Acción No. 11 y Plan de Acción No. 12) que permanentemente dicta estos cursos al personal de otras instituciones públicas y al público en general.

En cuanto al Plan de Acción No.1, Plan de Acción No.4 y Plan de Acción No. 14 la capacitación se la da con personal de la Institución que cuenta con la formación adecuada para la difusión dentro del Ministerio Coordinador.

Los costos de implementación de los Planes de acción son de logística en cuanto a refrigerios en los cinco cursos internos que se realizarán en coordinación de cada una de las áreas requirentes, ya que al momento se cuenta con el espacio físico suficiente para la capacitación interna.

Por otro lado, el Plan de Acción No. 3, Plan de Acción No. 19, Plan de Acción No. 21 y Plan de Acción No. 23 son de responsabilidad de programación y desarrollo del Área Tecnológica de la Institución, para solventar sistemas de control, seguimiento, y registro, sin injerencia de costos externos para la Institución.

Finalmente, los Planes de Acción No. 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 17, 18, 20 y 22 son planes que cada una de las unidades responsables pueden ir desarrollando de acuerdo al cronograma establecido previamente en este capítulo; son posibles de realizarlos e implementarlos de acuerdo a la gestión que van generando con el día a día, sin intervención de costos externos para la Institución.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Gracias a este diagnóstico se pudo determinar que el Ministerio Coordinador tiene déficit de procesos institucionales, poca socialización e información; muchas veces la información se encontró concentrada en una sola persona y esto obstaculiza y detiene los procesos.

Se detectó que la institución por ser un Ministerio Coordinador mantiene recursos suficientes para la gestión, el proceso de fortalecimiento institucional, la calidad de los recursos humanos, el mejoramiento del nivel tecnológico, creación de normativa de riesgos, conocimiento y especialidad del personal de las áreas técnicas.

Se destaca que los factores políticos son positivos, ya que existe apoyo del Gobierno a la gestión institucional, apoyo para el fortalecimiento institucional y asignación de recursos.

Se encontró que existe una insuficiente normativa y procedimientos, inestabilidad laboral, salida de profesionales altamente capacitados y con experiencia.

Se determinó que no existen procesos definidos necesarios para la gestión institucional, su aplicación es empírica y basada en el criterio personal de una o

varias personas; para lo cual, se han generado procesos propuestos para una gestión más uniforme.

En el levantamiento de procesos y el análisis de valor agregado se observó que existen cuellos de botella y esperas innecesarias para autorización por parte del mando directivo, no existe empoderamiento, es decir, dar autonomía a los colaboradores para toma de decisiones que estén a su nivel de ejecución del proceso.

Se establecieron indicadores de gestión para los procesos institucionales actuales, se priorizó los indicadores para una mejor y más oportuna toma de decisiones.

Se han eliminado actividades de revisión y autorización innecesarias y repetitivas que suman tiempos a los procesos y generan cuellos de botella, para que el ciclo del proceso sea más eficiente y sin demoras.

Se han generado Planes de Mejora para asegurar la calidad de la gestión y una mejora continua en el proceso que se desea implementar.

Mediante la implementación del SGP es posible la identificación y documentación de procesos para todas las áreas del Ministerio Coordinador, que pretende la reducción de tiempos de trabajo, de costos de procesos, se elimina cuellos de botella y barreras que interrumpen el flujo de trabajo, la burocratización de procesos; y se logra la innovación y mejora continua, teniendo acceso a los procesos institucionales a todo nivel.

## 6.2 RECOMENDACIONES

El Ministerio Coordinador enfrentará una nueva etapa de desarrollo de sus funciones, ya que según el estudio realizado se detecta que es necesaria la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para incrementar la productividad de la gestión institucional y así mejorar la calidad del servicio.

Las recomendaciones se enlistan a continuación teniendo como meta el mejoramiento continuo institucional:

Ejecutar los veinte y tres Planes de Acción propuestos para el Ministerio Coordinador, ya que con la aplicación de éstos se logrará potenciar la gestión de los procesos, mediante la anulación de las debilidades encontradas.

El funcionamiento óptimo del Sistema de Gestión por Procesos se basará en una necesaria aplicación de los procesos y de los indicadores de gestión.

Cumplir con la medición de los indicadores de gestión con la periodicidad determinada para cada uno de ellos, y tomar medidas necesarias de acuerdo a la información resultante del cálculo de estos semáforos de gestión.

Con los indicadores identificados se recomienda implementar un Cuadro de Mando Integral en el año dos, hasta que la medición de indicadores sea estable y habitual para los servidores del Ministerio Coordinador.

Realizar con la periodicidad determinada una evaluación de los procesos actuales, para recocer debilidades u oportunidades de mejora, con el objetivo de actualizar el Manual de Procesos.

Implementar un sistema tecnológico de administración documental de procesos, para ser amigables con el medio ambiente, reducir costos de difusión y crear mayor impacto en los servidores sobre las actividades consecutivas que deben realizar para el cumplimiento de sus funciones.

Fortalecer el Sistema de Gestión mediante la automatización de procesos institucionales a través de un BPM que procesa los datos sistemáticamente, con el uso de esta herramienta tecnológica se disminuirá significativamente los tiempos de las actividades consecutivas de cada uno de los procesos automatizados.

La presente propuesta se puede emular en otros Ministerios Coordinadores ya que el mapa de procesos es general y aplicable a otras instituciones de orden coordinador dentro del país.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUDELO, Luis Fernando. (2007). *Gestión por Procesos*. Editorial Panamericana.
2. ALIDE. (2012). *Material Curso taller: Direccionamiento Estratégico*. Lima - Perú.
3. AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE. [[http://www.ansi.org/news\\_publications/periodicals/standards\\_action/standards\\_action.aspx?menuid=7#.ULO LmeSCC50](http://www.ansi.org/news_publications/periodicals/standards_action/standards_action.aspx?menuid=7#.ULO LmeSCC50)].
4. ARGENTINA. UNIVERSIDAD CHAMPAGNAT. [<http://www.uch.edu.ar/rh>]. *Gestión por Procesos*.
5. BELTRÁN, Jesús Mauricio. *Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores.
6. CHASE, JACOBS, AQUILANO. *Administración de la producción y operaciones*. Mc Graw Hill. 10ma Edición.
7. CHILE. BUSINESS MANAGEMENT GROUP. [<http://www.bmg.cl/articulos/La%20gestion%20por%20procesos%20su%20papel%20e%20importancia.pdf>].
8. COLOMBIA. MEDELLÍN MI EMPRESA. [<http://www.google.com.ec/search?sourceid>].
9. CRUZ LEZAMA, Osaín. *Indicadores de Gestión y Aplicaciones de herramientas de calidad*.
10. ECUADOR. SEGURIDAD. [<http://www.seguridad.gob.ec/>].
11. ESPAÑA. EXCELENCIA EMPRESARIAL. (2010). [[http://web.jet.es/amosarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amosarrain/gestion_indicadores.htm)].
12. ESPAÑA. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. (2011). Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad. [[http://www.upv.es/orgpeg/web/manual\\_gestion\\_procesos.pdf](http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf)]. *Manual de Gestión de procesos*.
13. ESPAÑA. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. [[http://www.upv.es/orgpeg/web/manual\\_gestion\\_procesos.pdf](http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf)].
14. FERNÁNDEZ, Mario A. *El control, fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. Alfaomega. 4ta edición.
15. GOBIERNO DE NAVARRA. *Gestión por procesos*. Departamento de Industria y Tecnología.

16. HARRINGTON H., James. *Administración total del mejoramiento continuo*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
17. HARRINGTON H., James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
18. MARIÑO, Hernando. (2001). *Gerencia de Procesos*. Alfaomega.
19. NORMA ISO 9000:2005. (Traducción certificada).
20. NORMA ISO 9000:2008. (Traducción certificada).
21. PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. *Gestión por procesos*. 4ta Edición.
22. ZARATIEGUI, J. [<http://www.bmg.cl/articulos/La%20gestion%20por%20procesos%20su%20papel%20e%20importancia.pdf>]. *La gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa*.

**ANEXOS**



# **ANEXO 1**

## **PROCESOS ACTUALES**

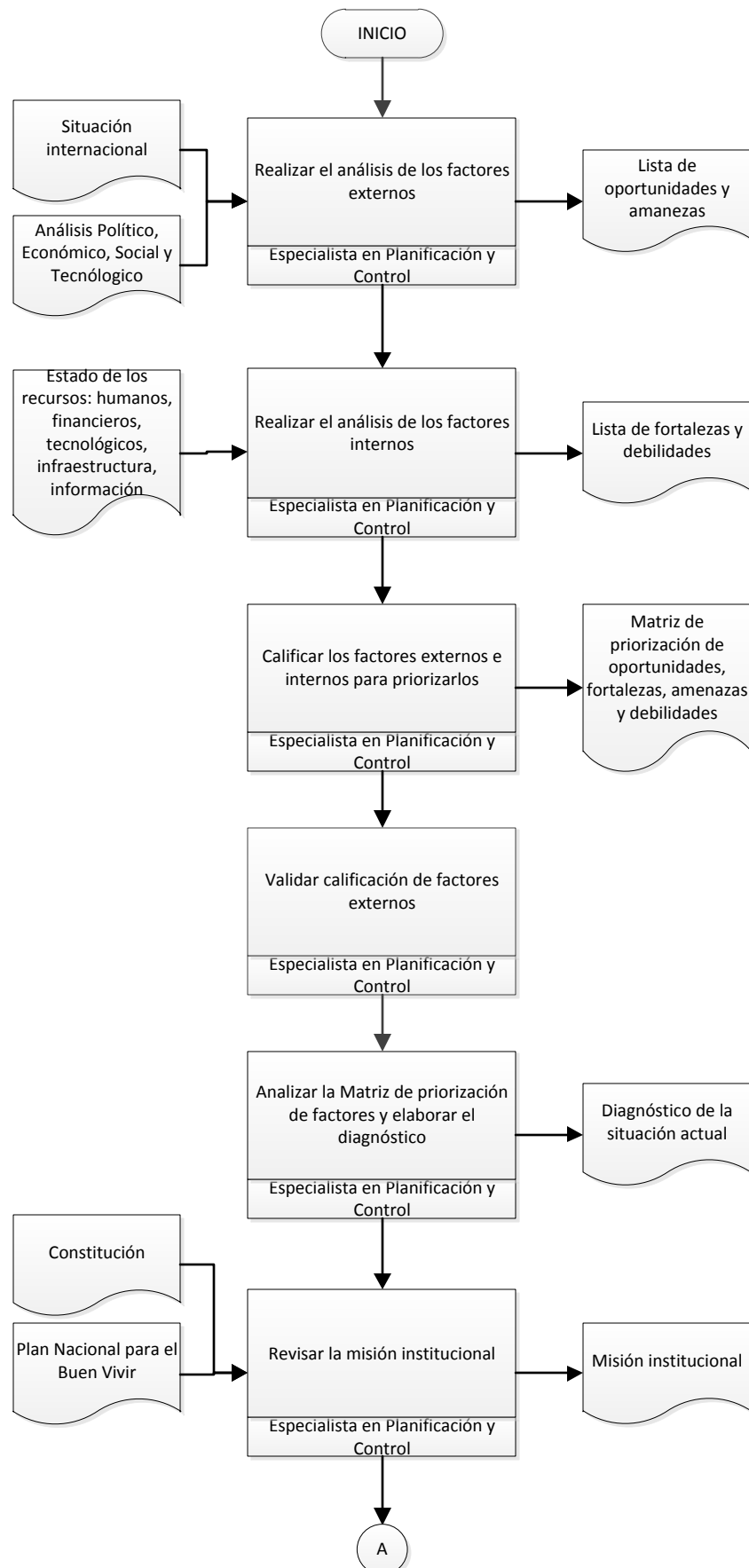
CODIGO  
PLN-01

Proceso:

Planificación Estratégica Institucional

Edición No. 01

Pág. 1 de 2

**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

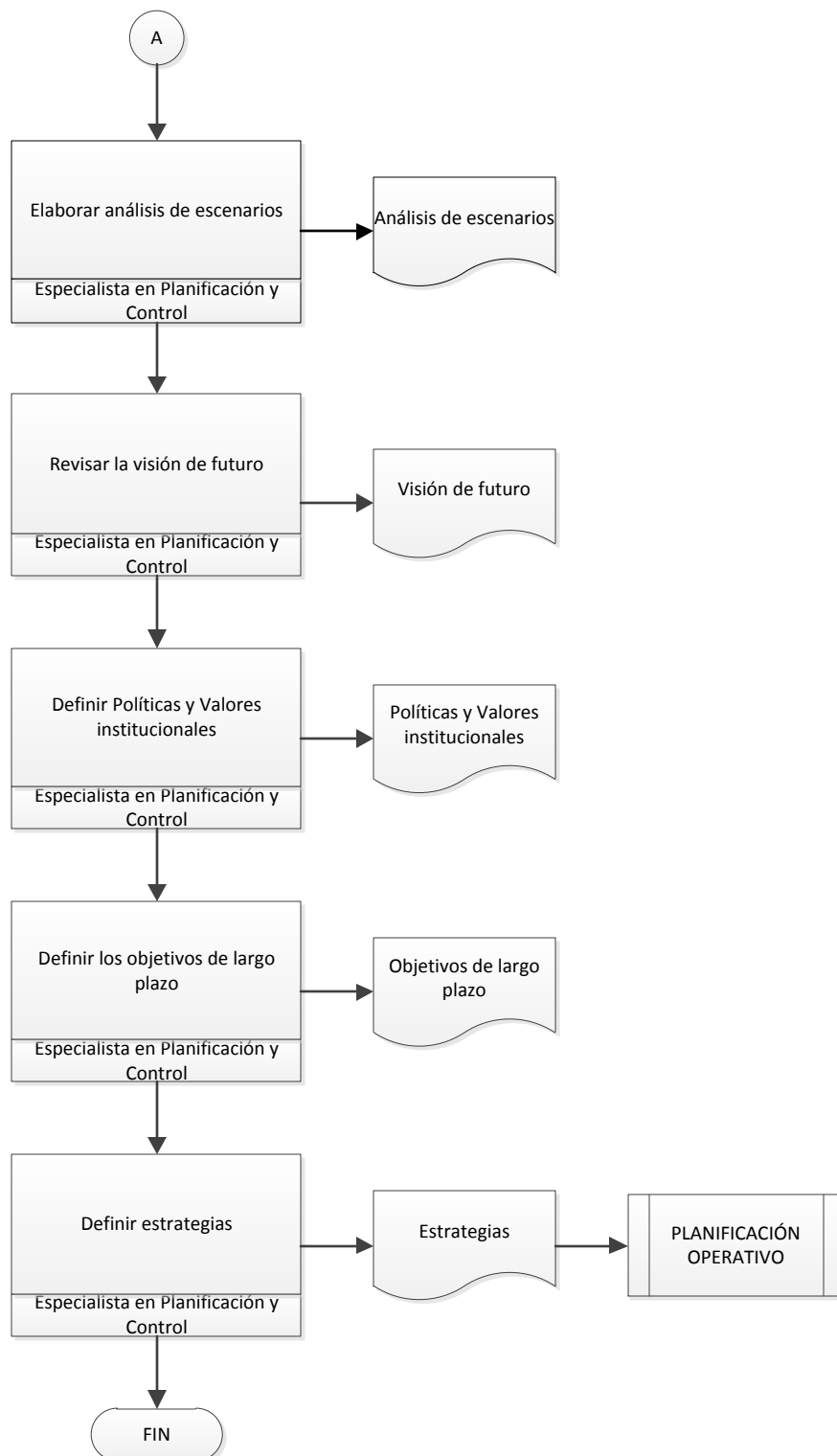
CODIGO  
PLN-01

Proceso:

Planificación Estratégica Institucional

Edición No. 01

Pág. 2 de 2



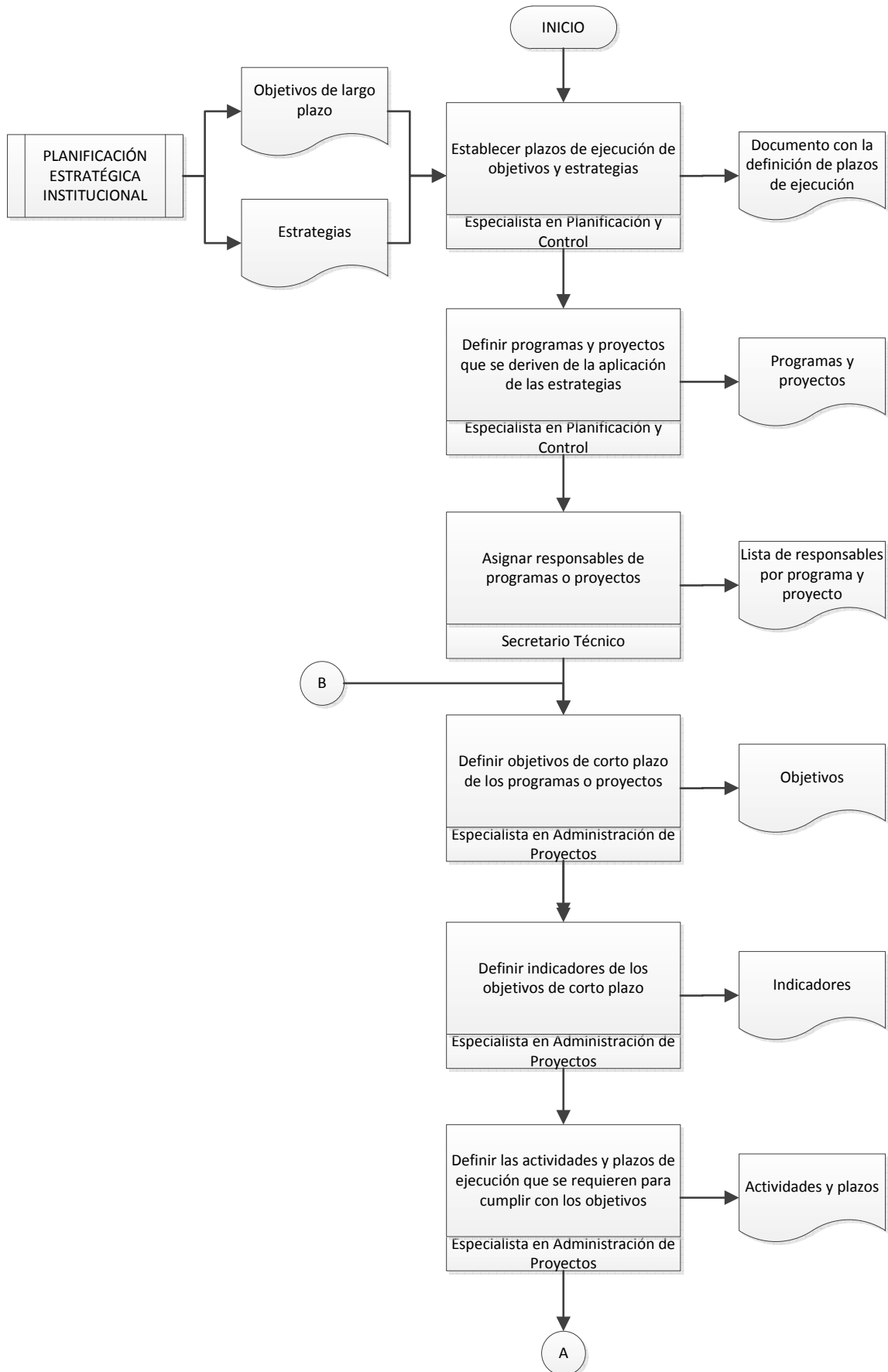
CODIGO  
PLN-02

Proceso:

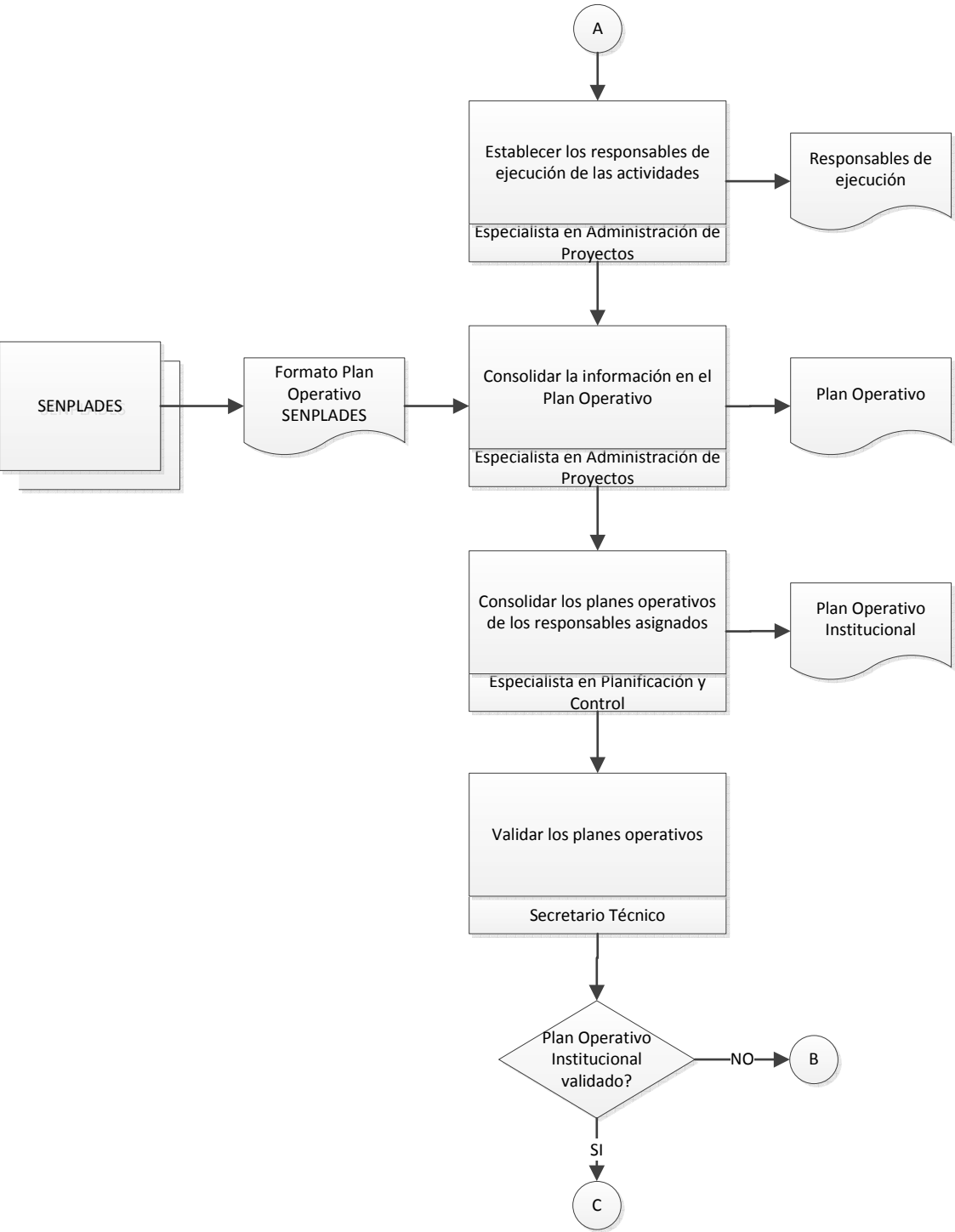
Planificación Operativa

Edición No. 01

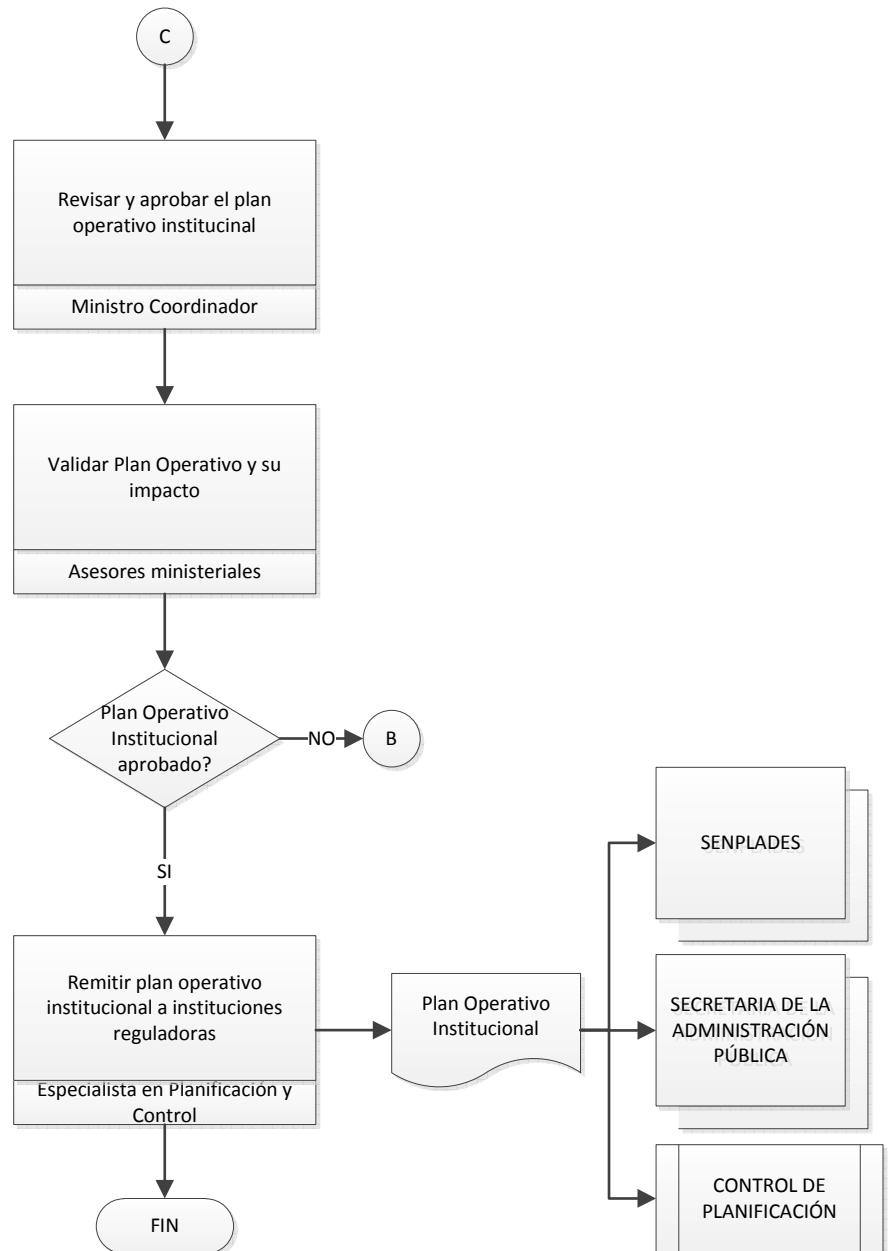
Pág. 1 de 3



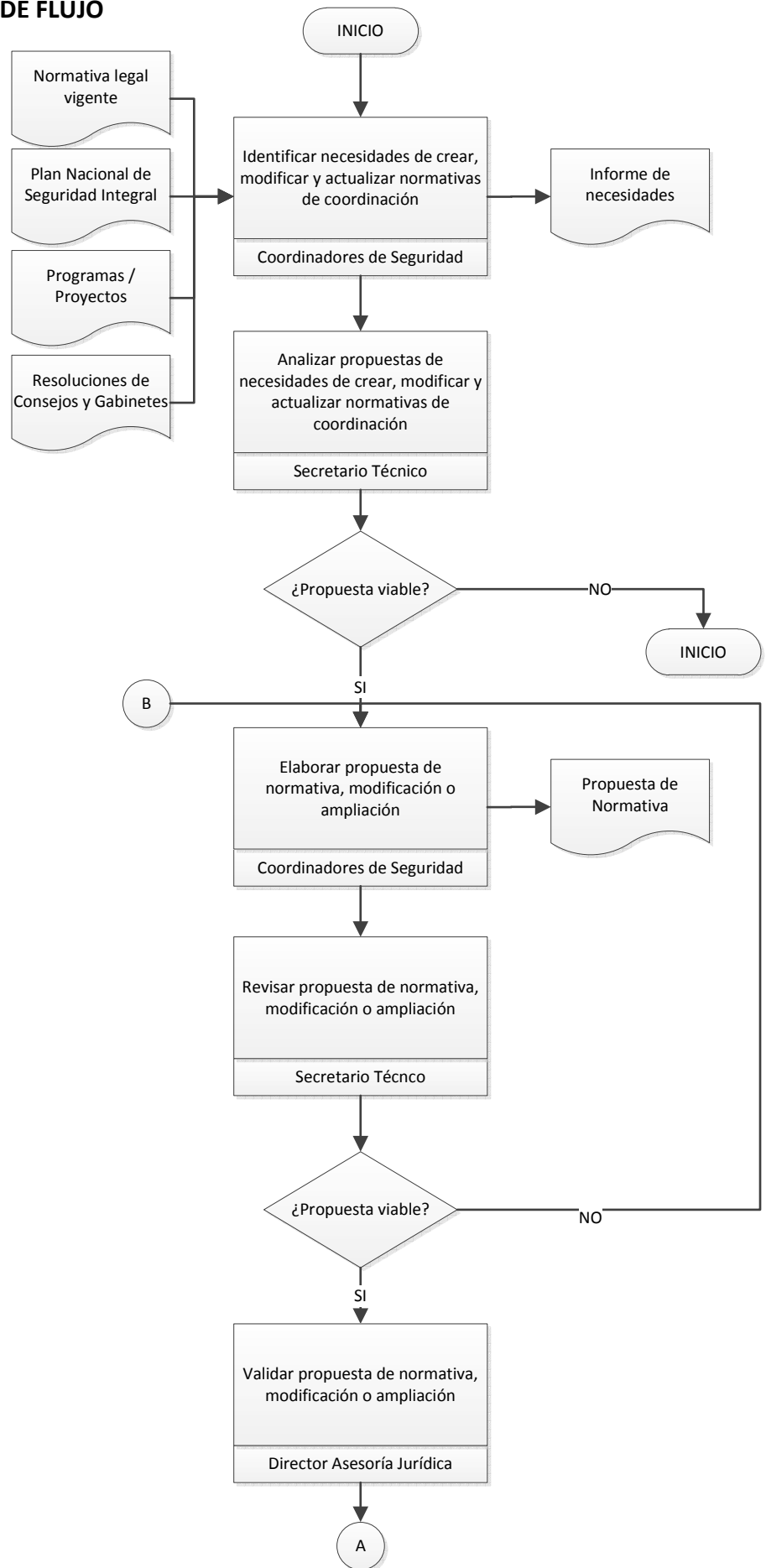
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PLN-02	Proceso:  Planificación Operativa		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PLN-02	Proceso:	Planificación Operativa	
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



8. DIAGRAMA DE FLUJO



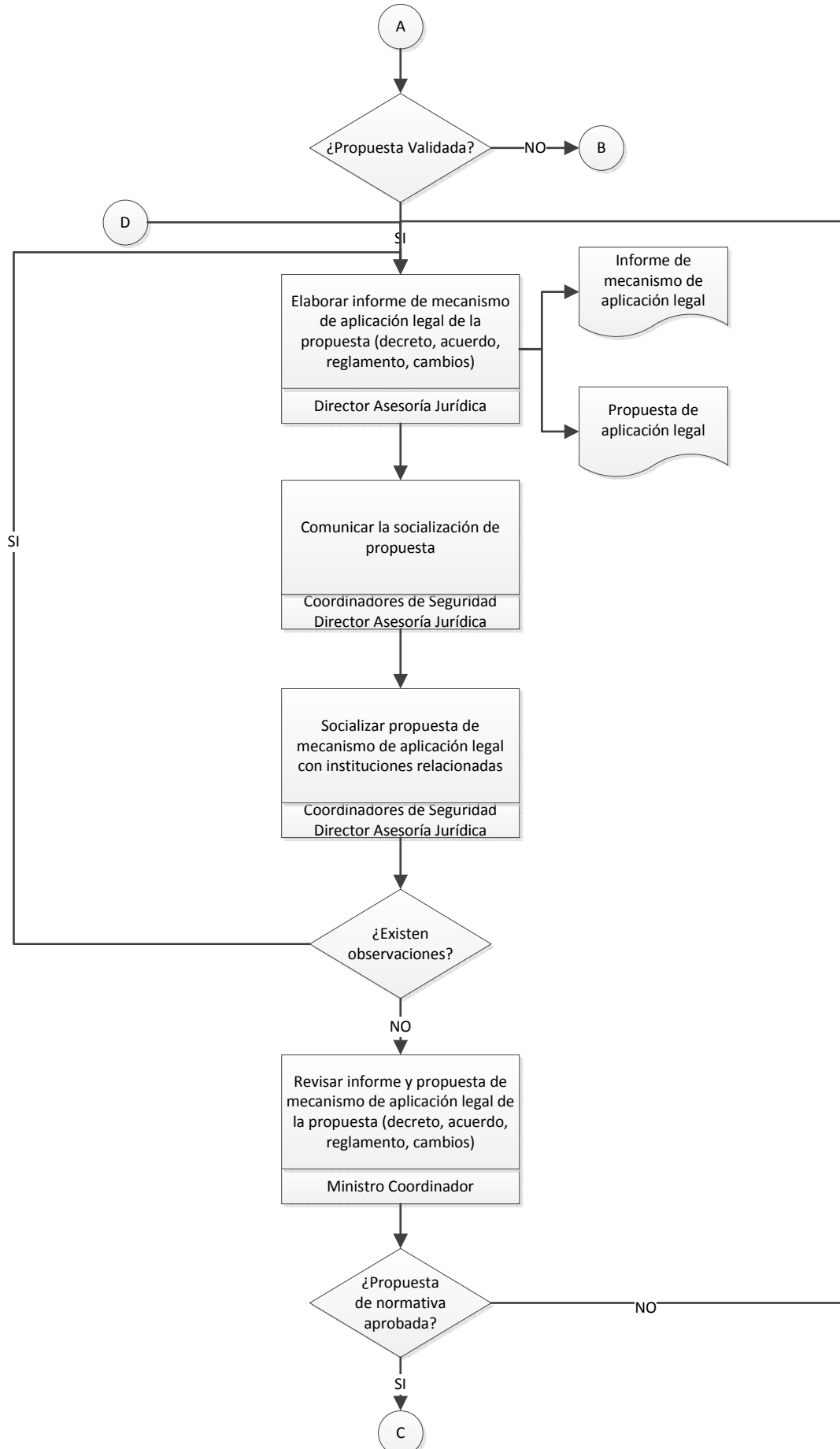
CODIGO  
ENP-01

Proceso:

Emisión de Normativa

Edición No. 01

Pág. 2 de 3





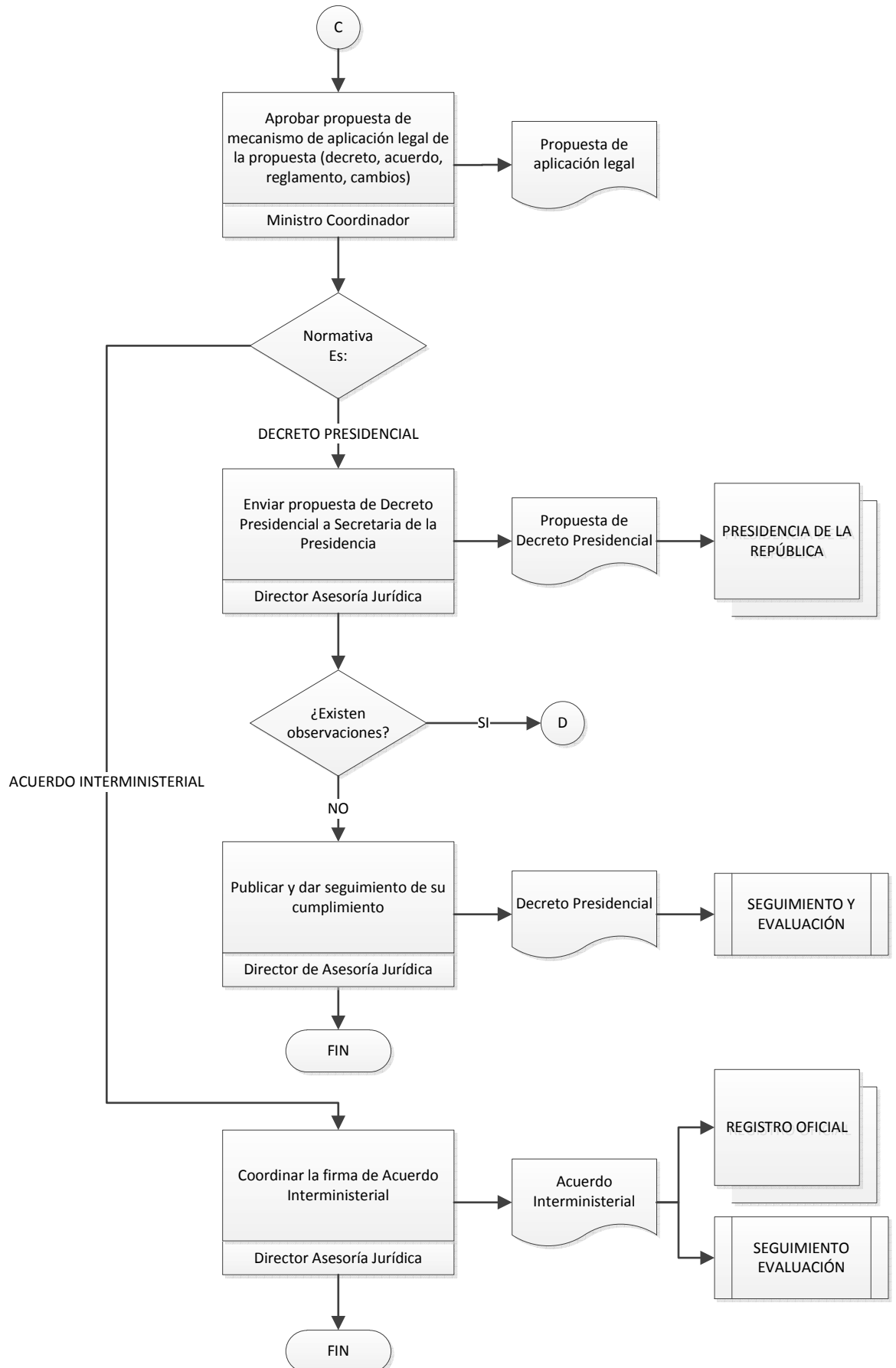
CODIGO  
ENP-01

Proceso:

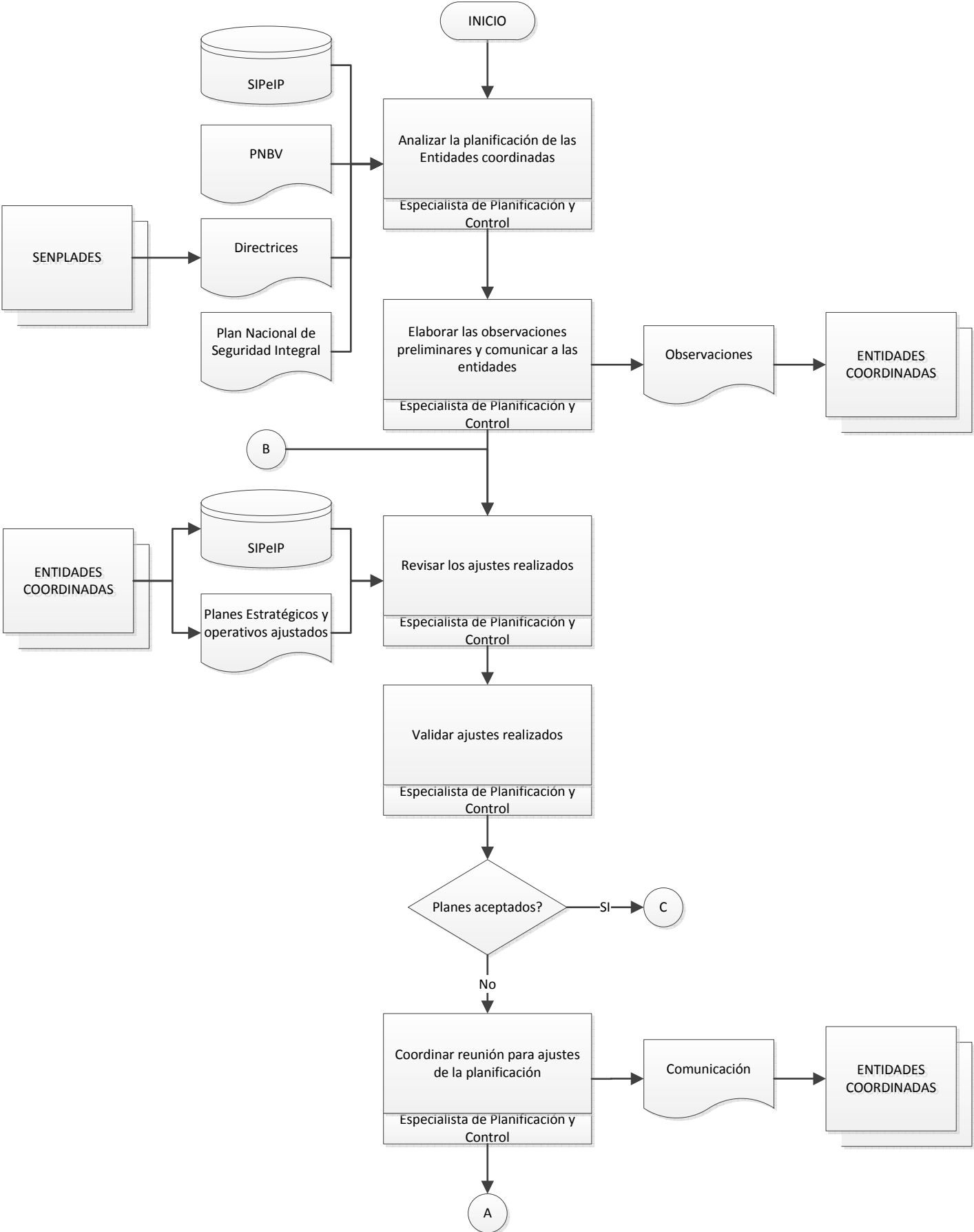
Emisión de Normativa

Edición No. 01

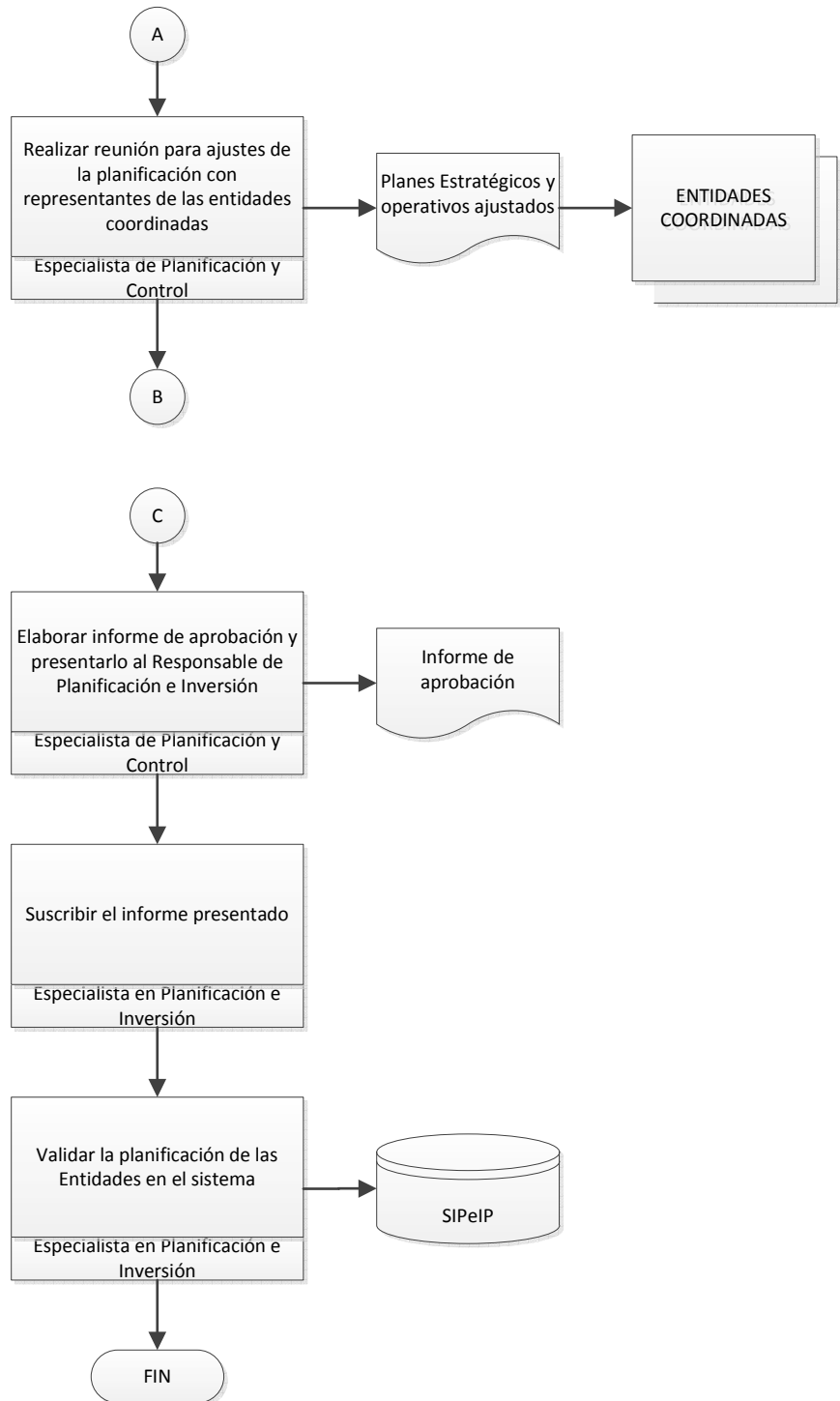
Pág. 3 de 3



8. DIAGRAMA DE FLUJO

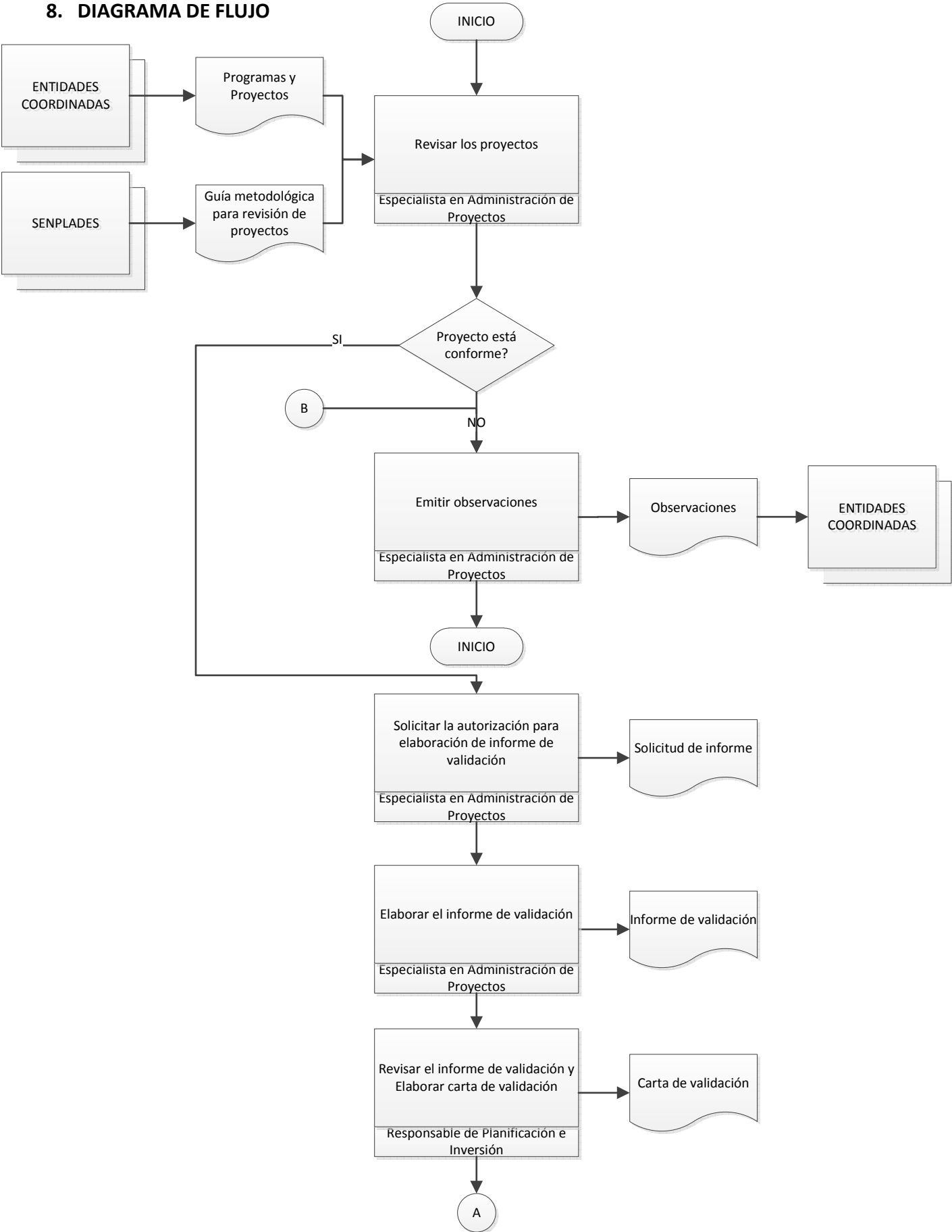


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO SEV-01	Proceso:	Validación de la Planificación	
Edición No. 01			Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO SEV-02	Proceso:	Validación de Programas y Proyectos	
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



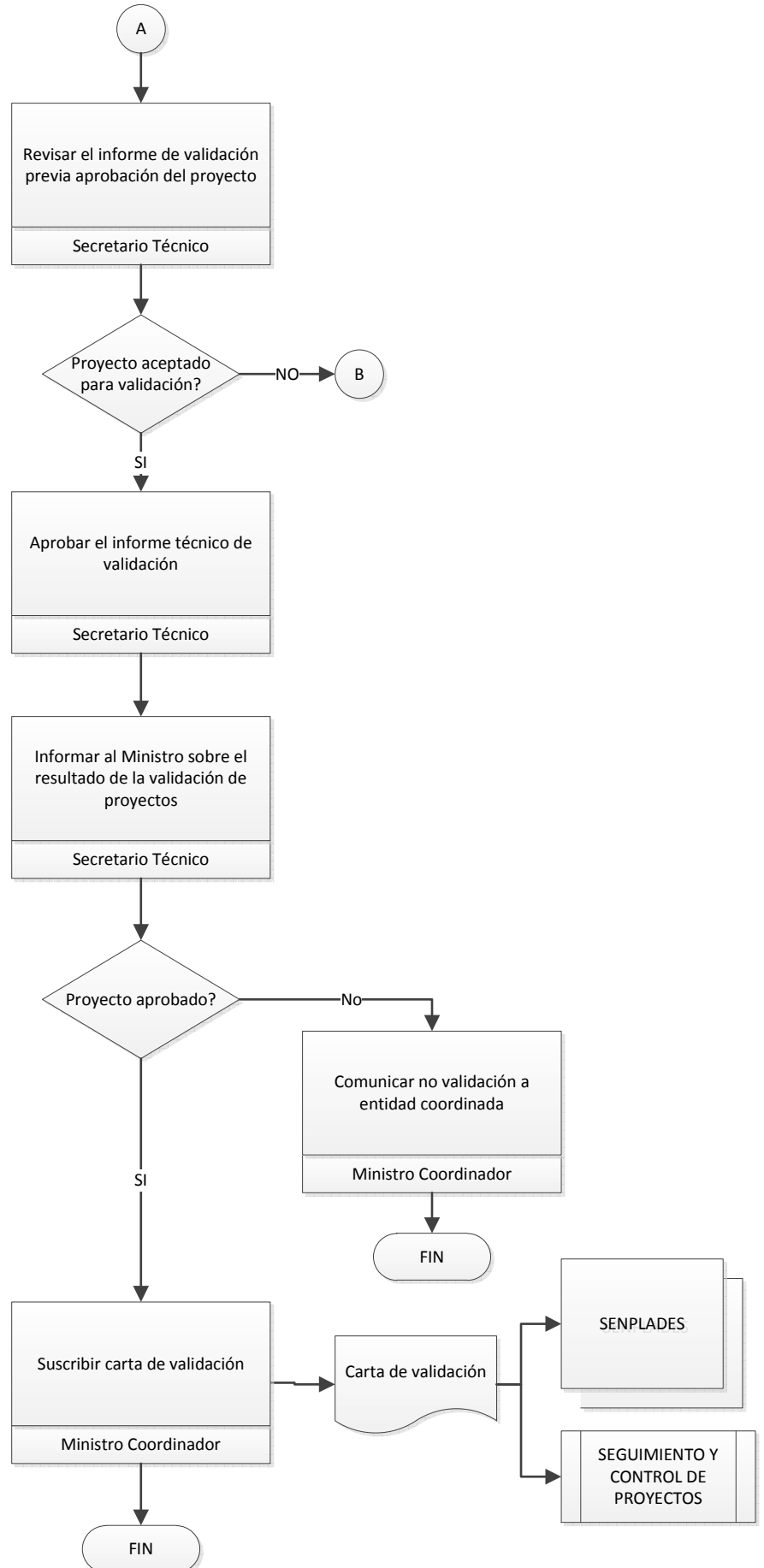
CODIGO  
SEV-02

Proceso:

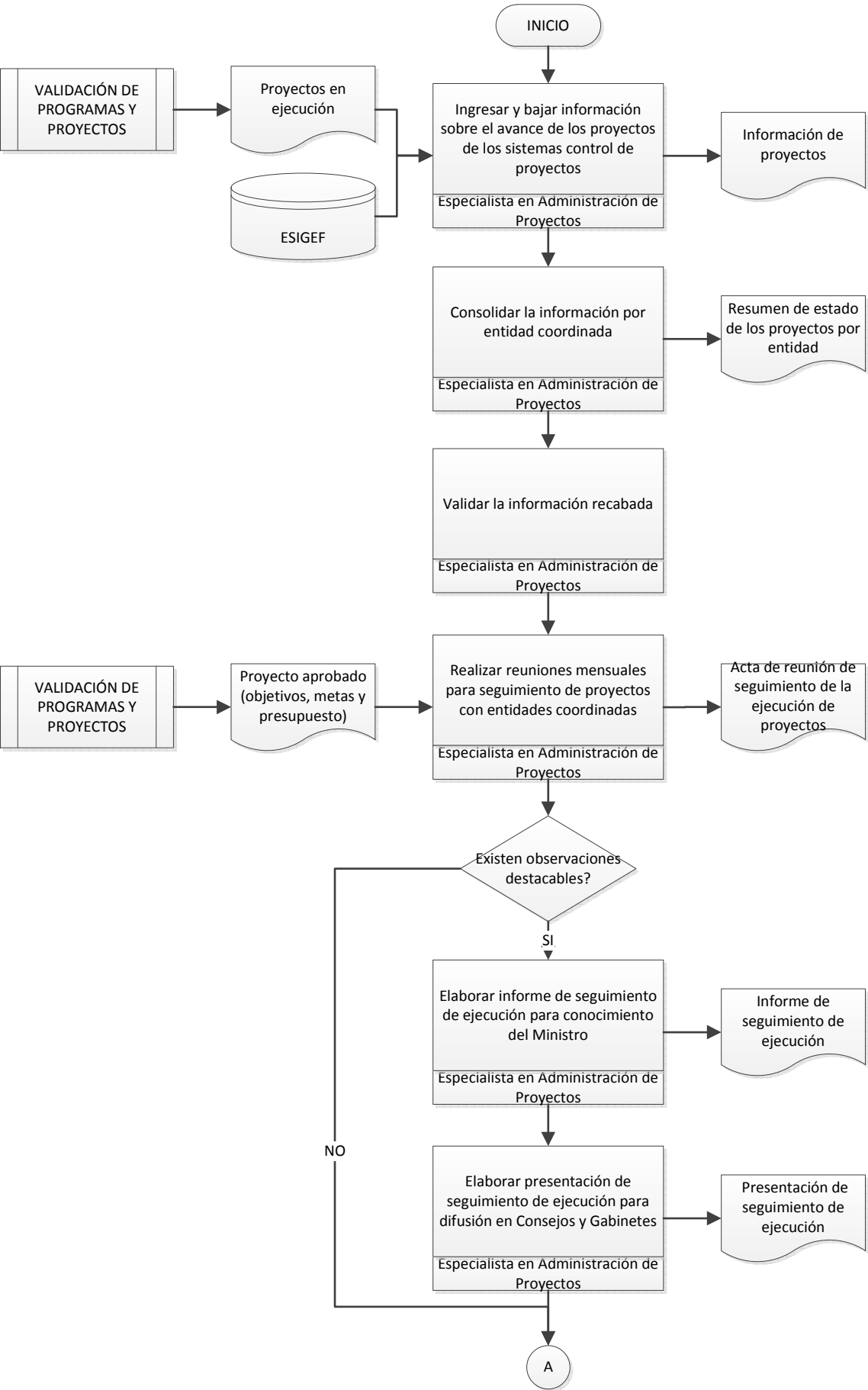
Validación de Programas y Proyectos

Edición No. 01

Pág. 2 de 2



8. DIAGRAMA DE FLUJO



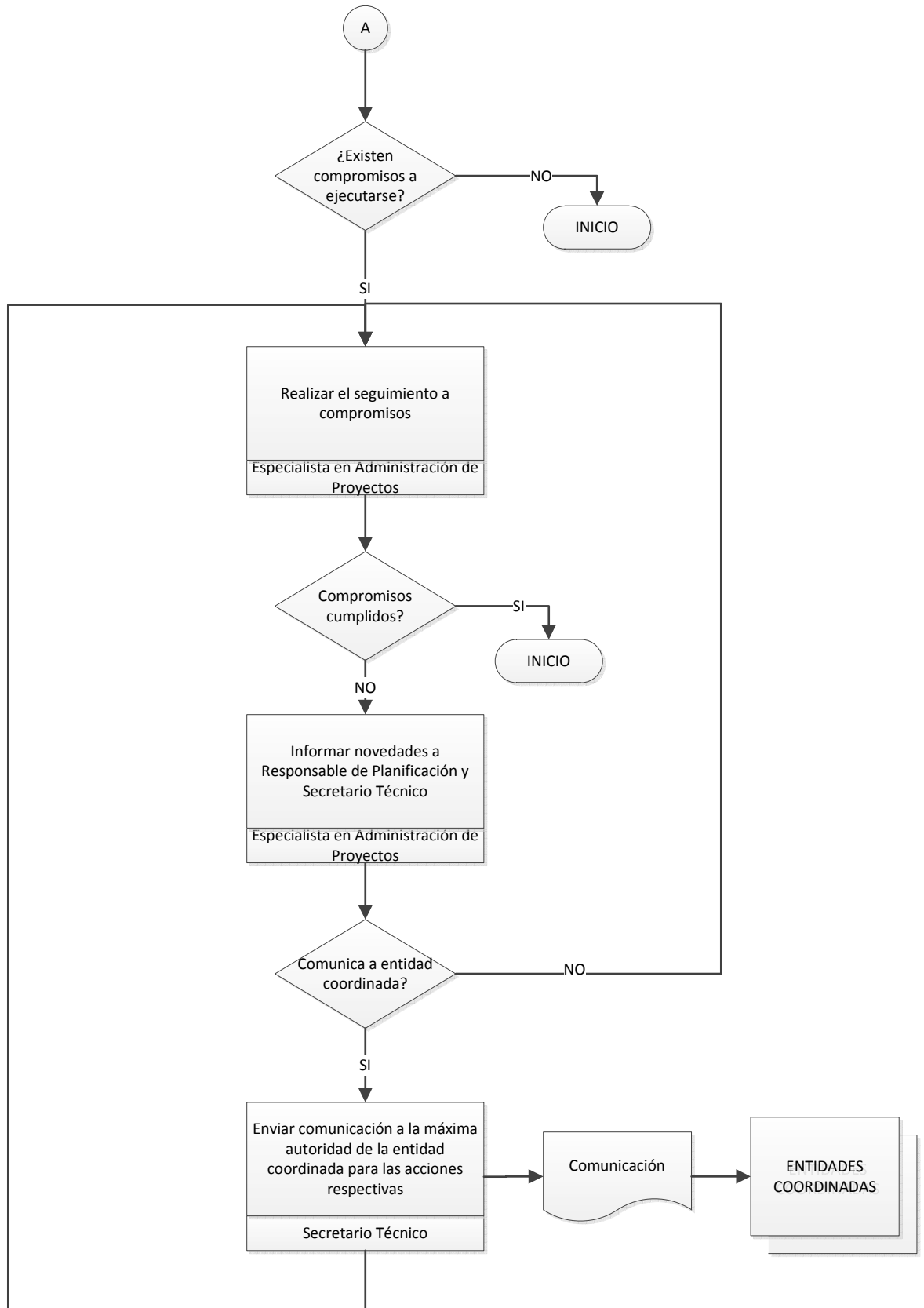
CODIGO  
SEV-03

Proceso:

Seguimiento y Control de Proyectos

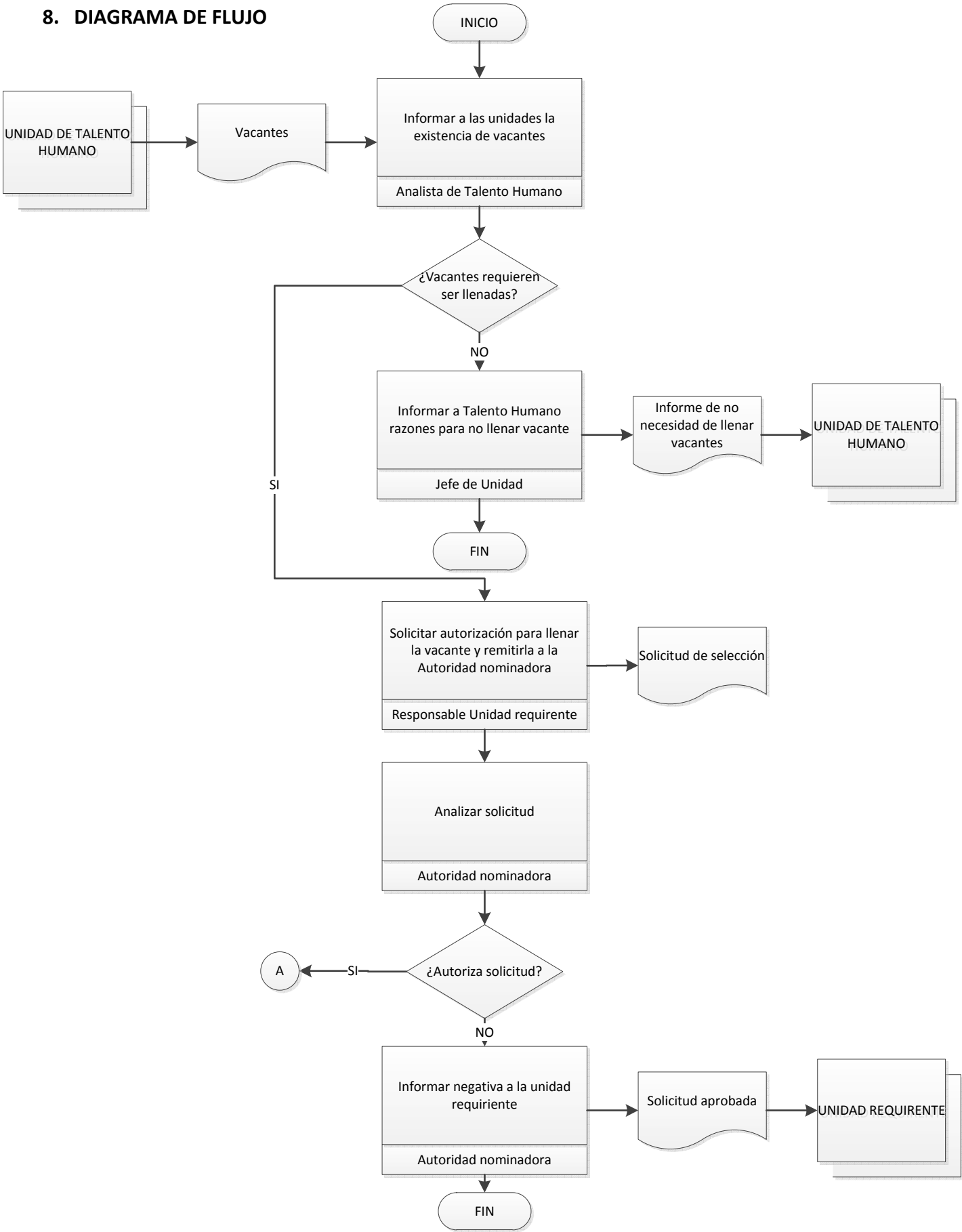
Edición No. 01

Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO VNC-01	Proceso:	Selección de personal	
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO





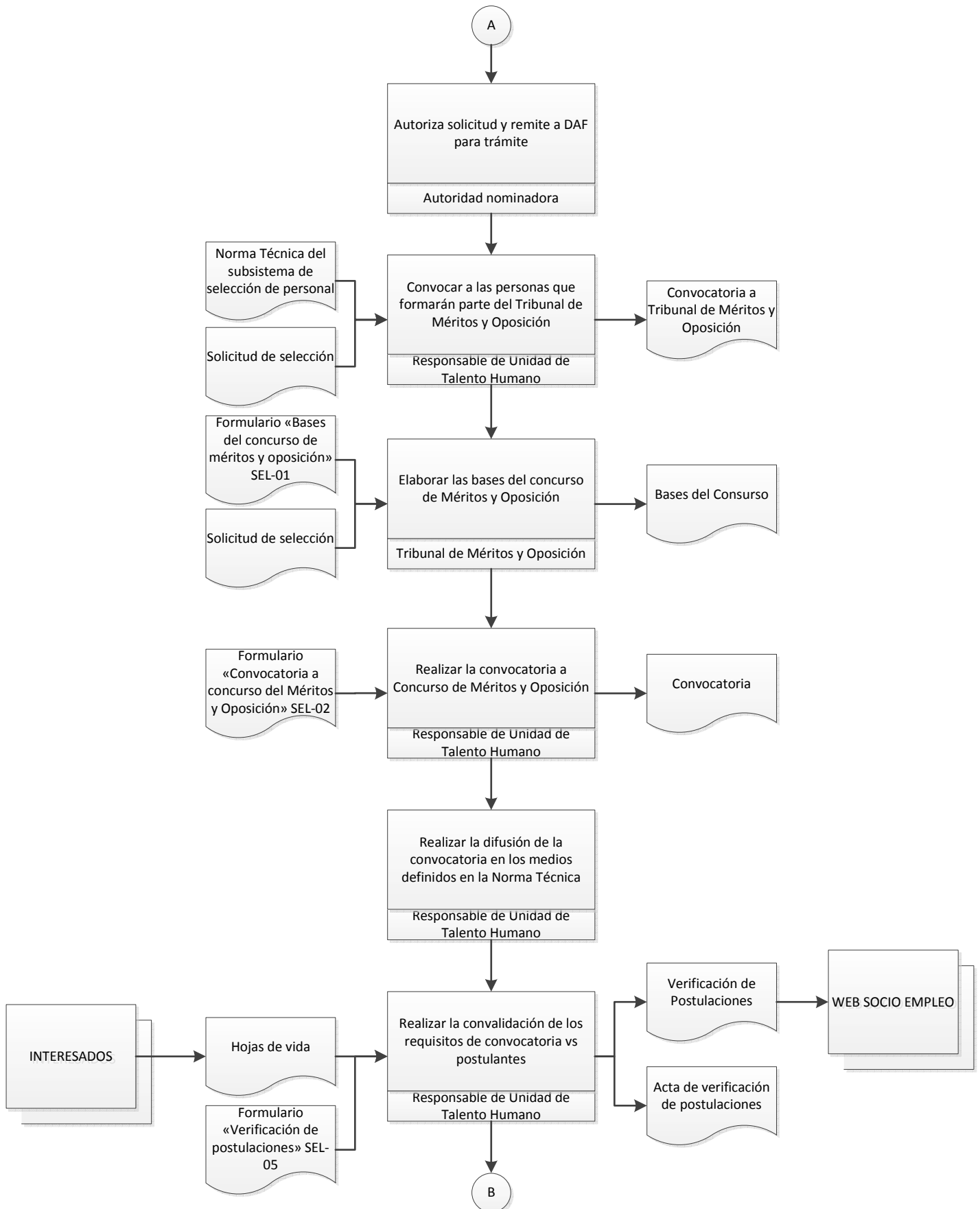
CODIGO  
VNC-01

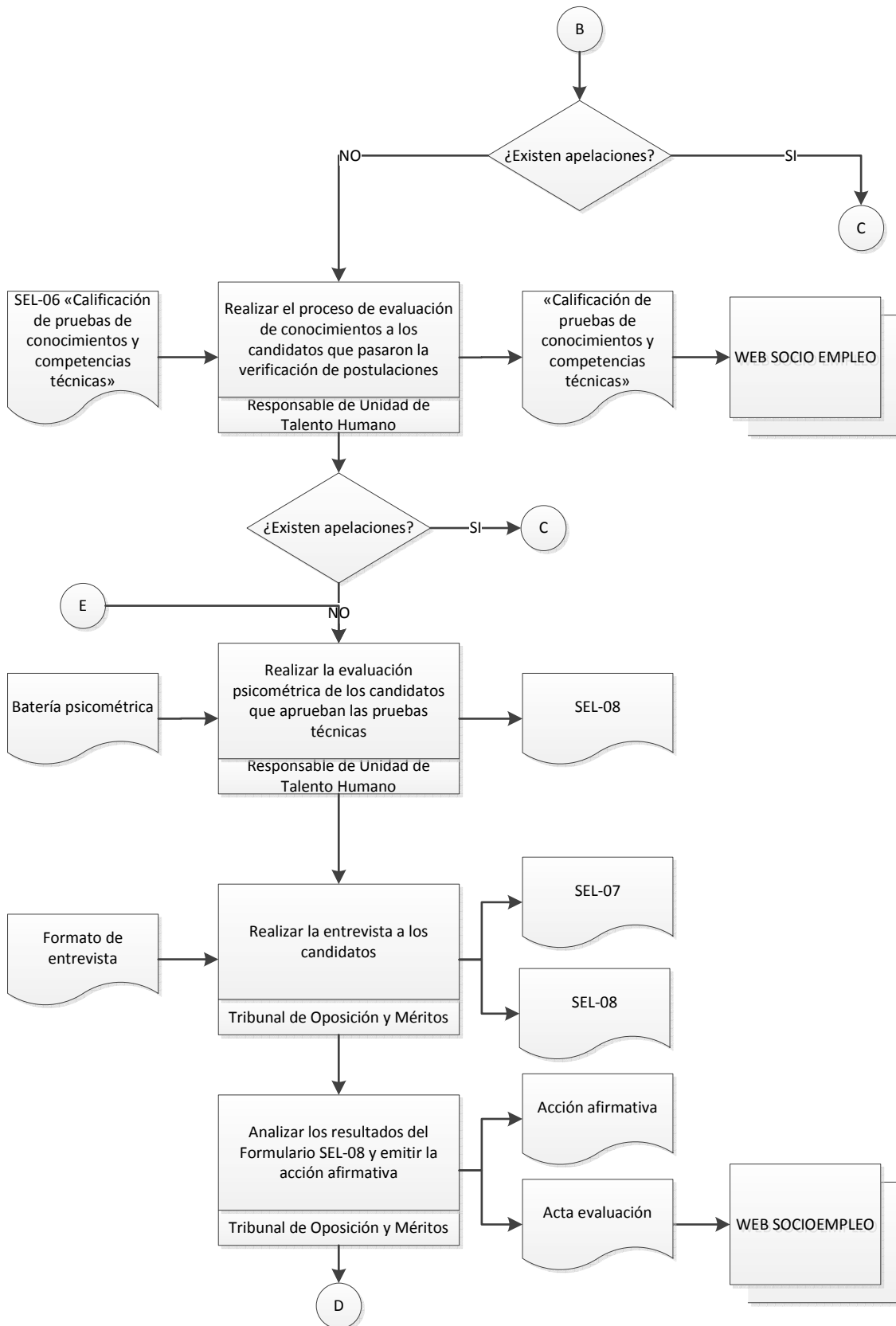
Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 2 de 6





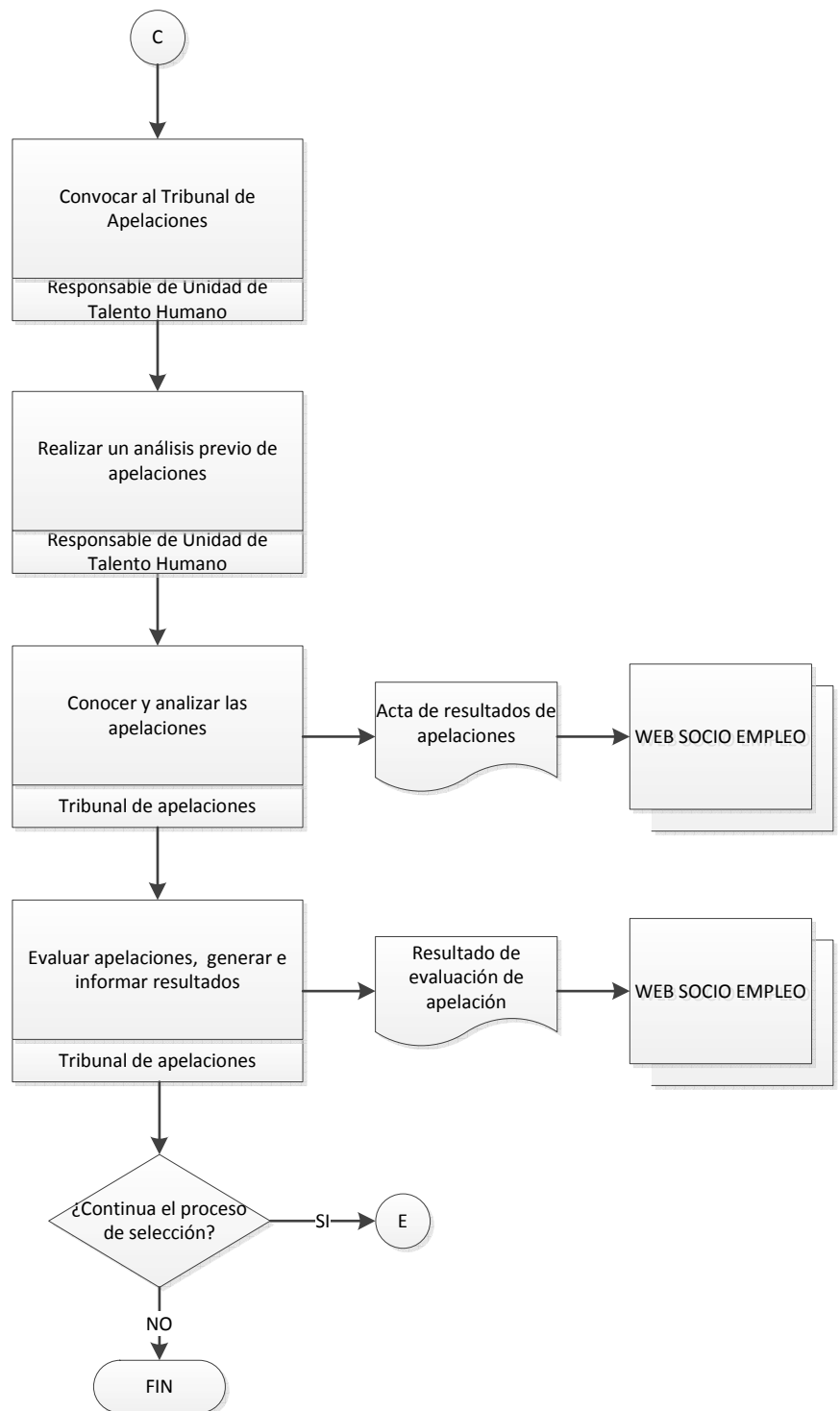
CODIGO  
VNC-01

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 4 de 6



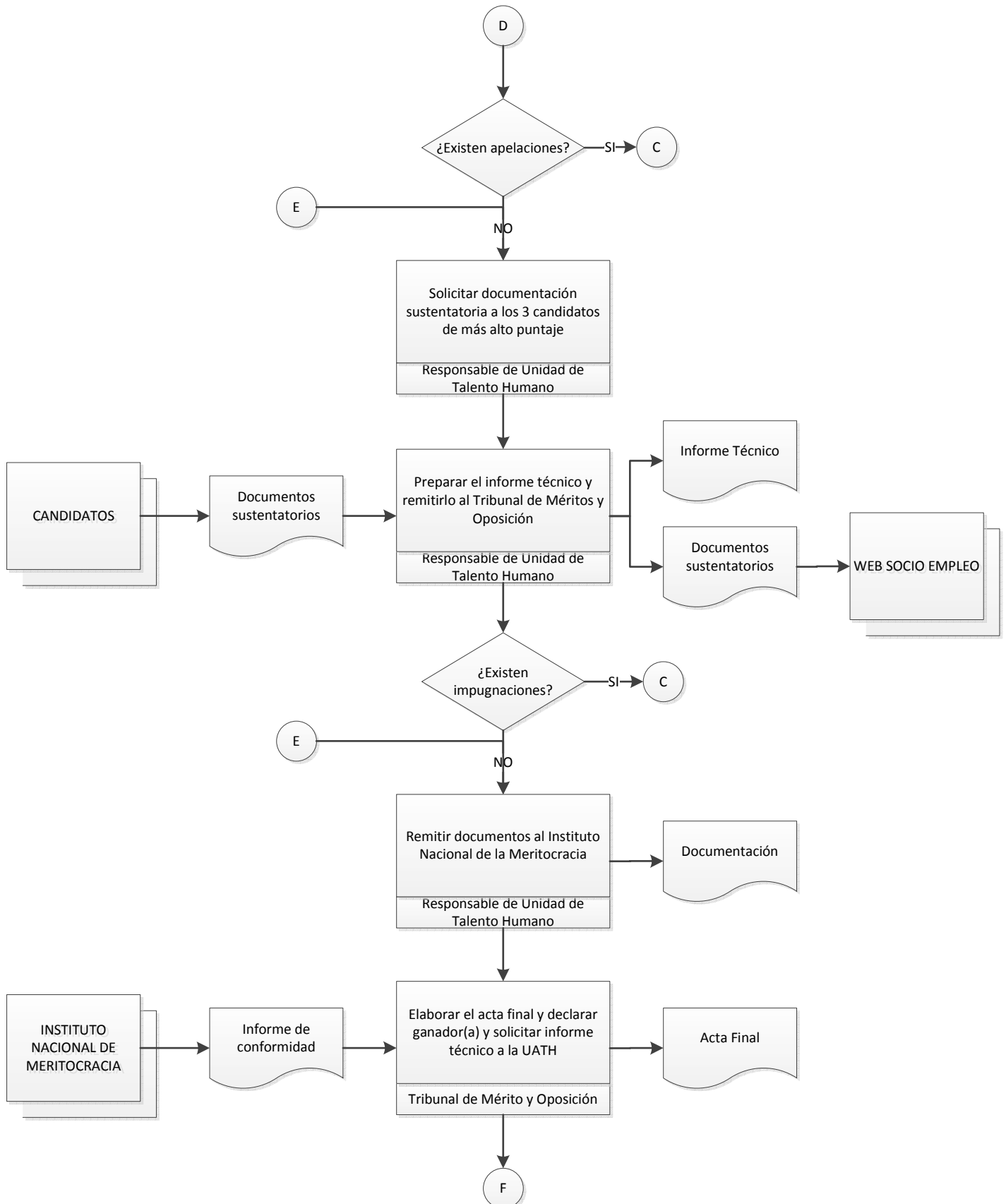
CODIGO  
VNC-01

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 5 de 6



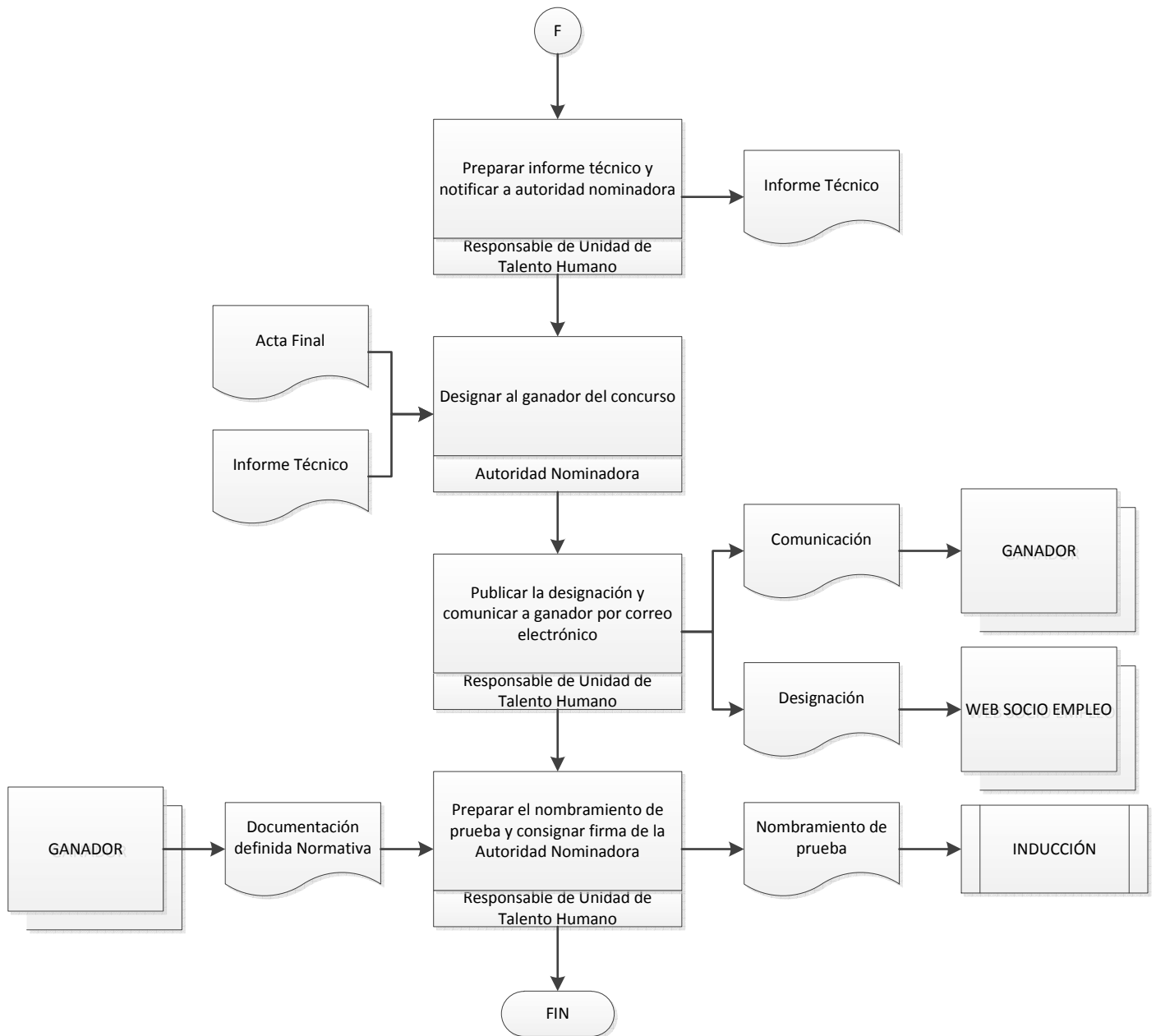
CODIGO  
VNC-01

Proceso:

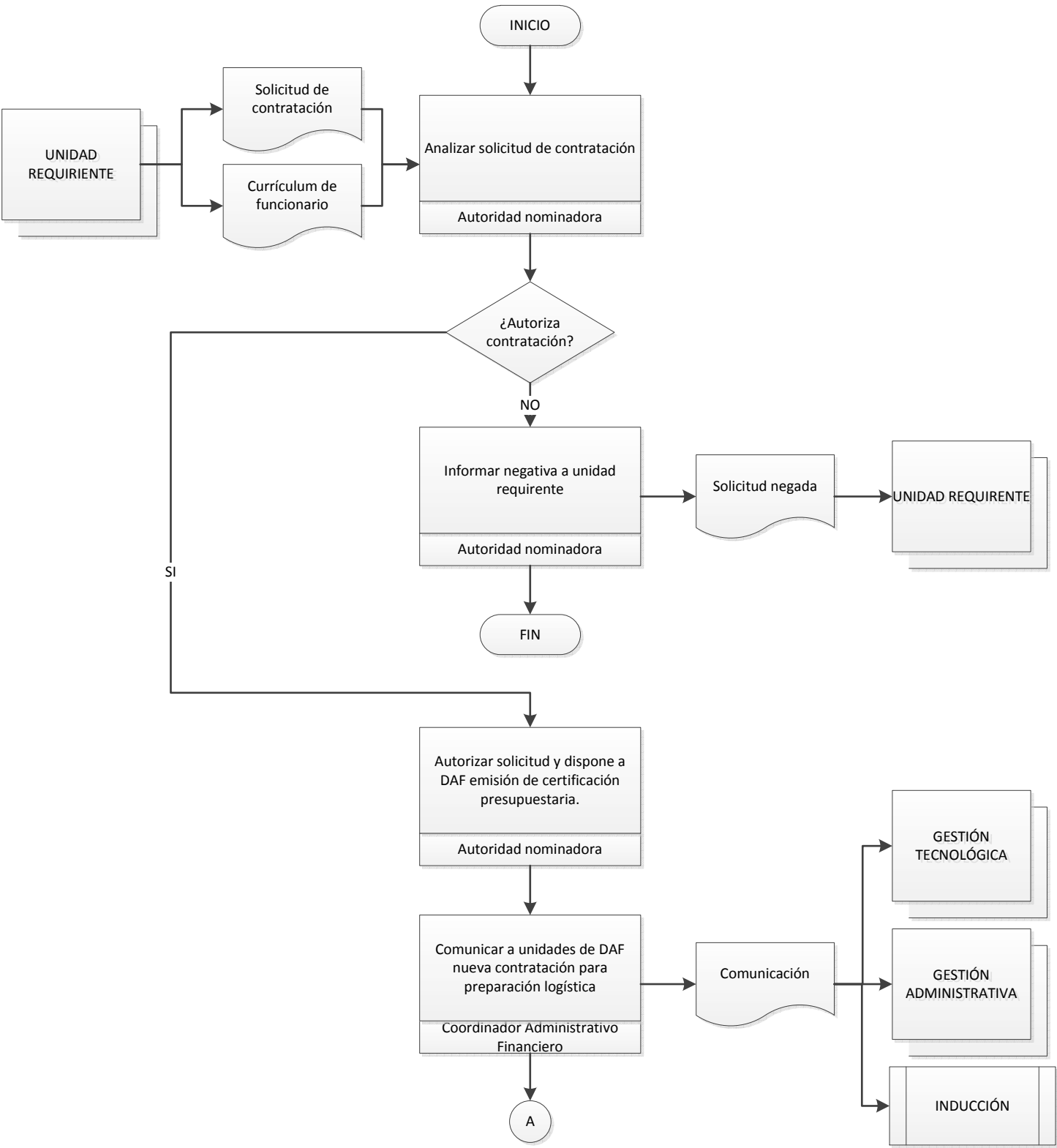
Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 6 de 6



**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

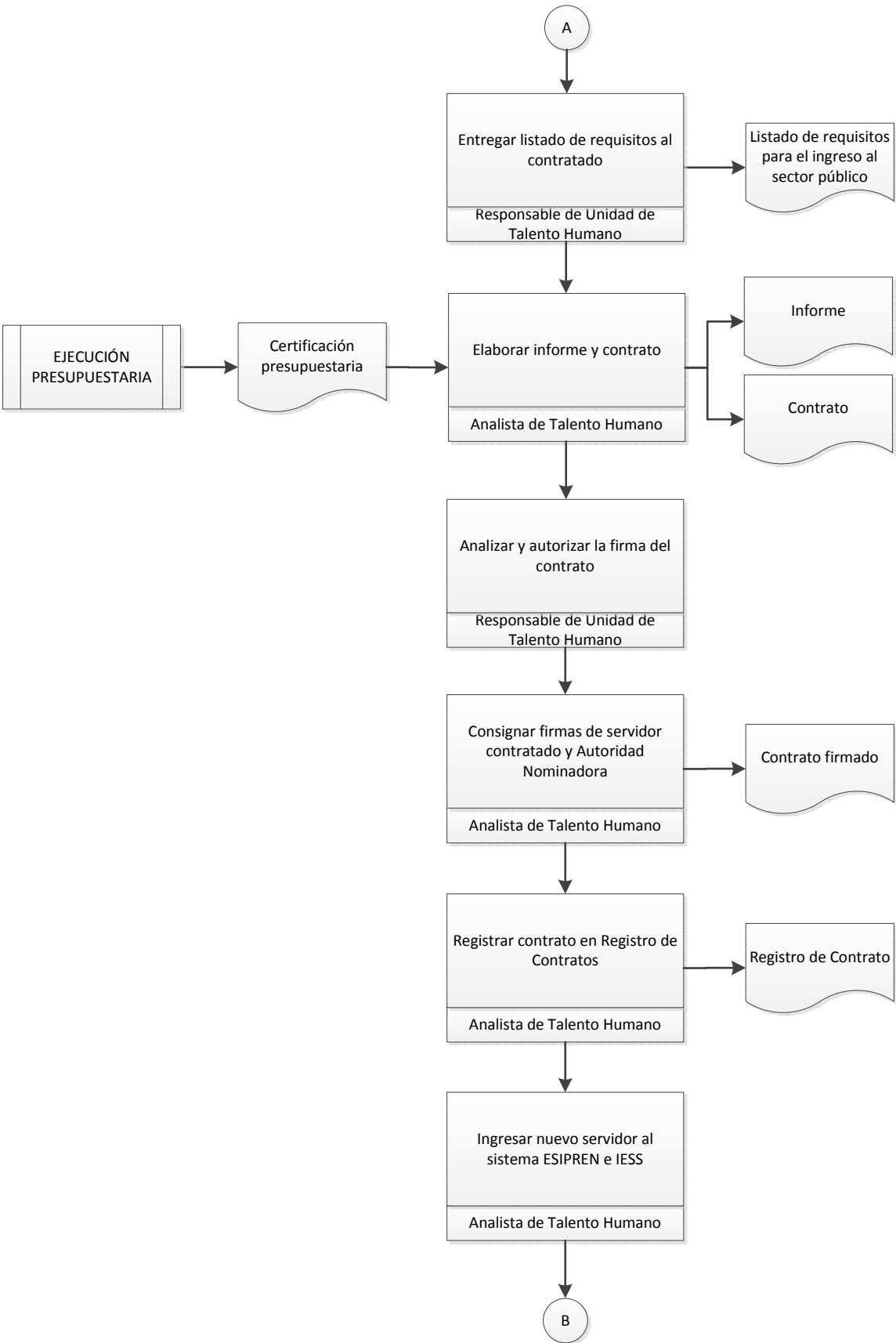


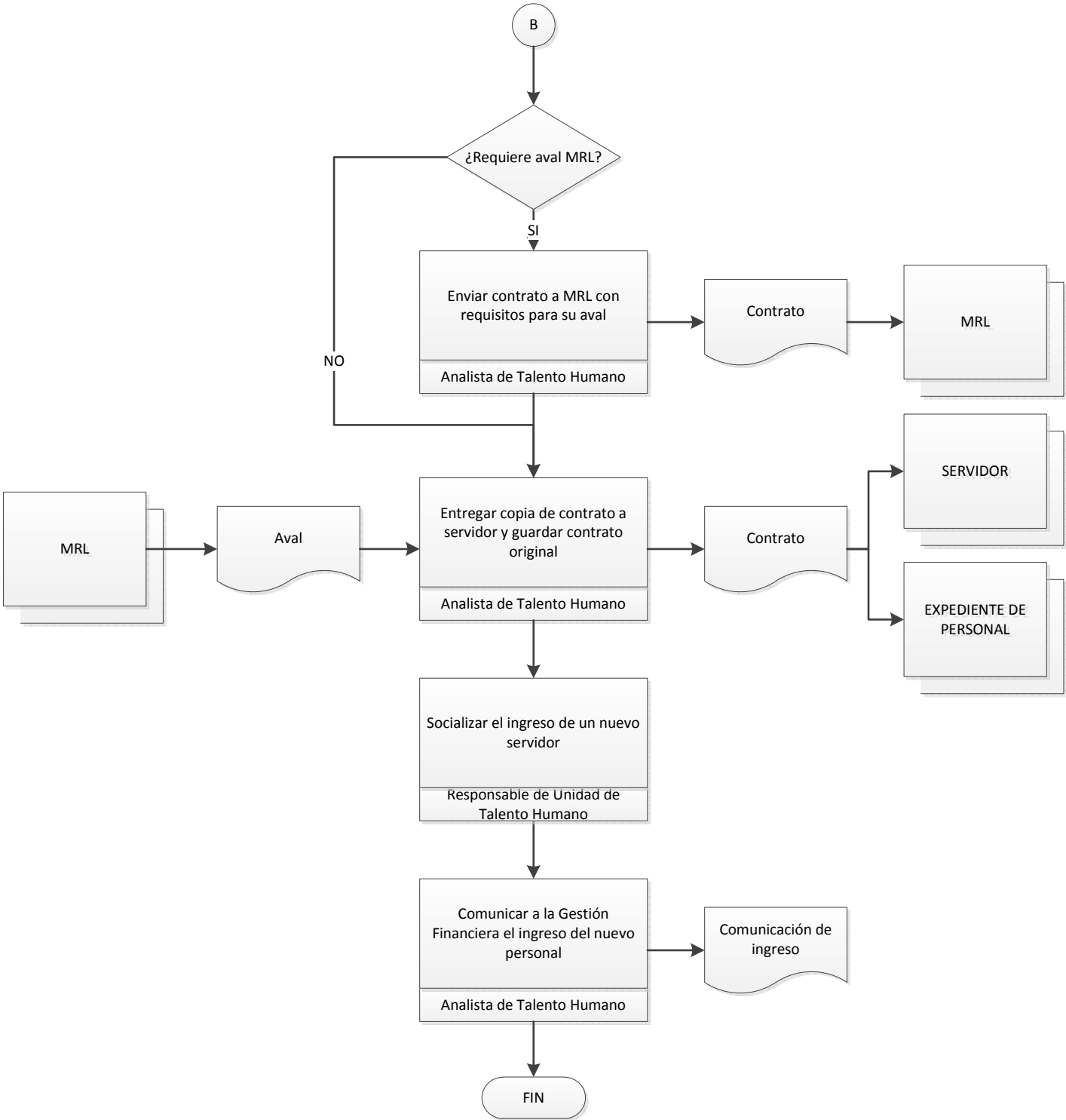
CODIGO  
VNC-02

Proceso:  
Contratación

Edición No. 01

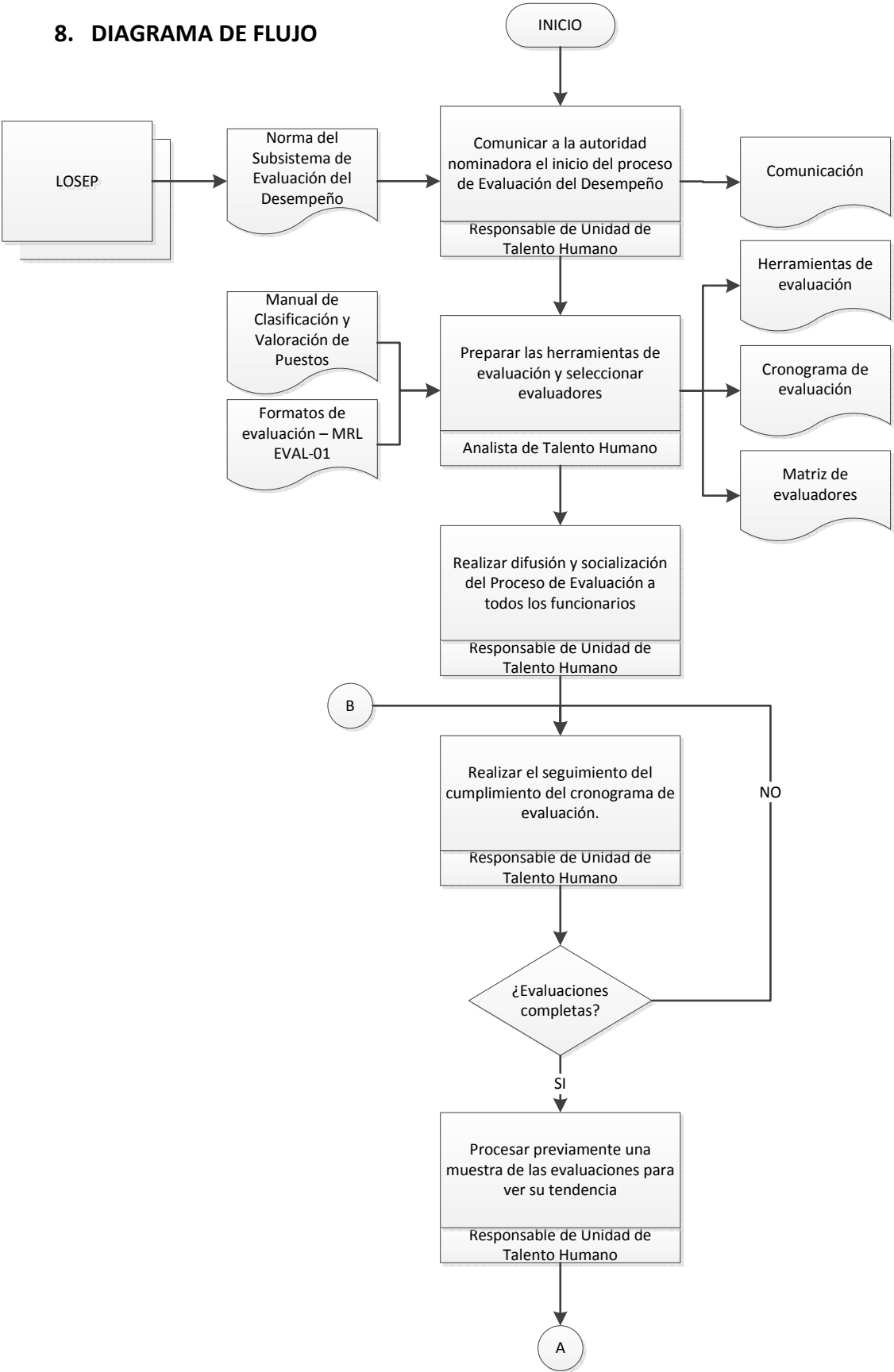
Pág. 2 de 3







8. DIAGRAMA DE FLUJO

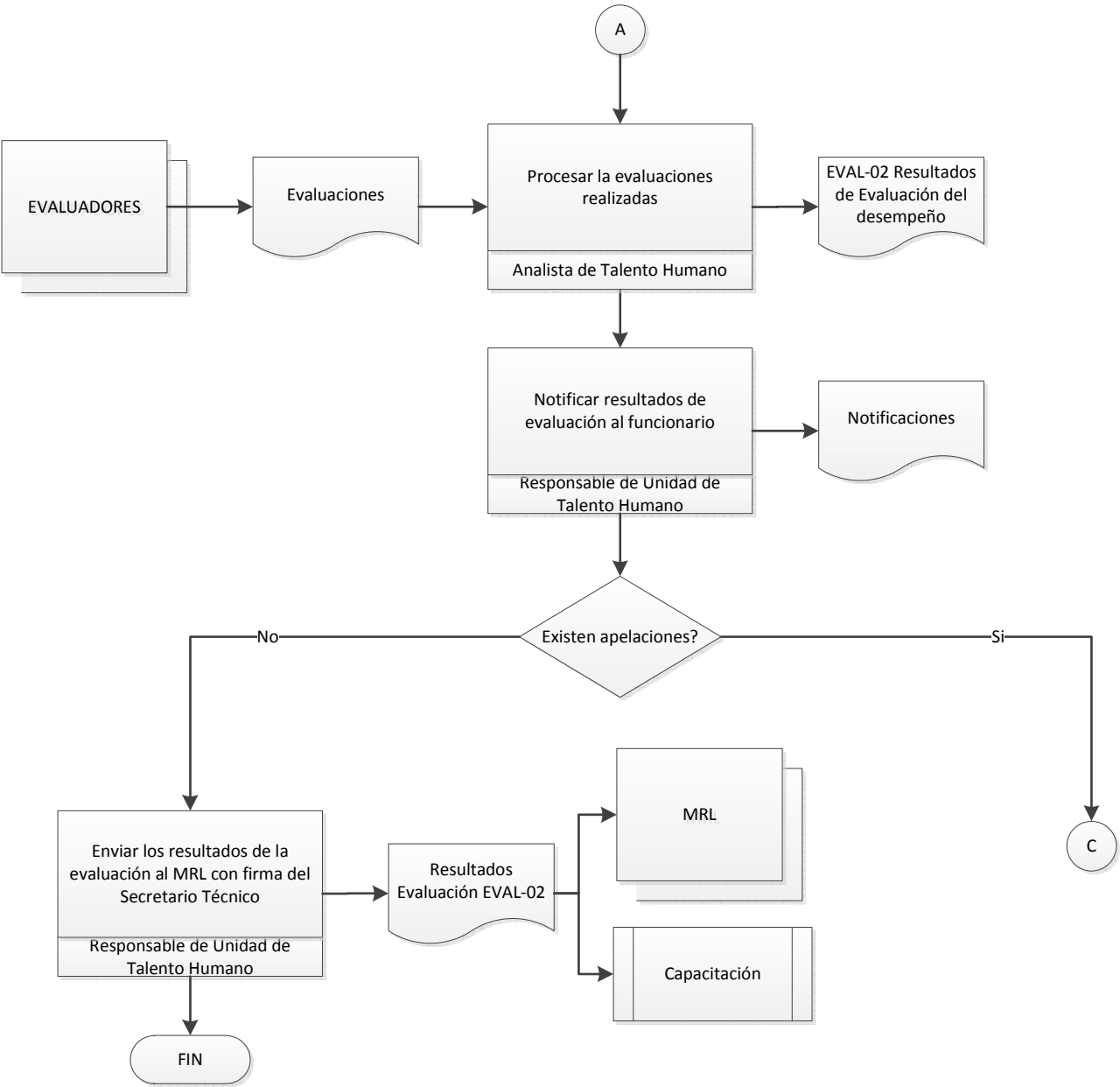


CODIGO  
DSA-01

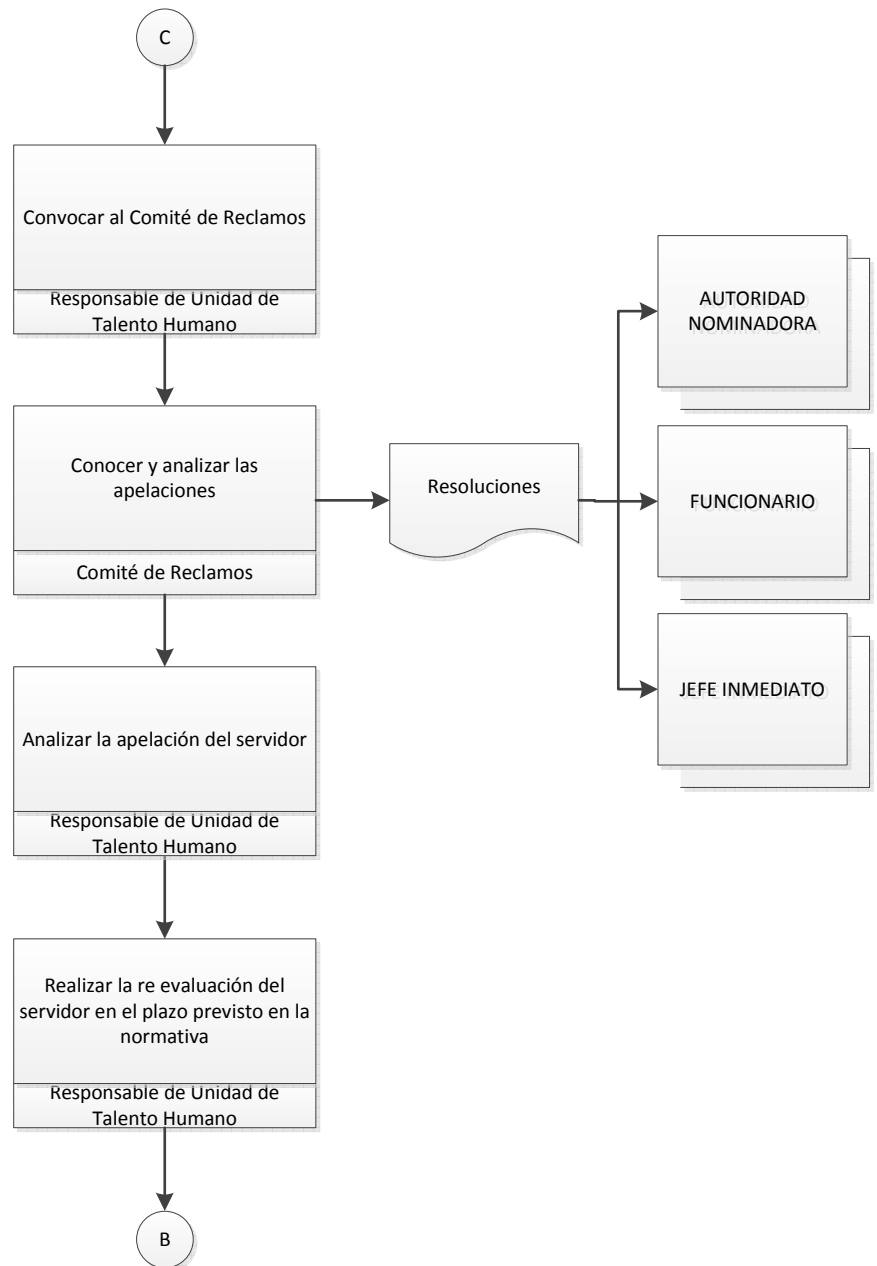
Proceso:  
Evaluación del desempeño

Edición No. 01

Pág. 2 de 3

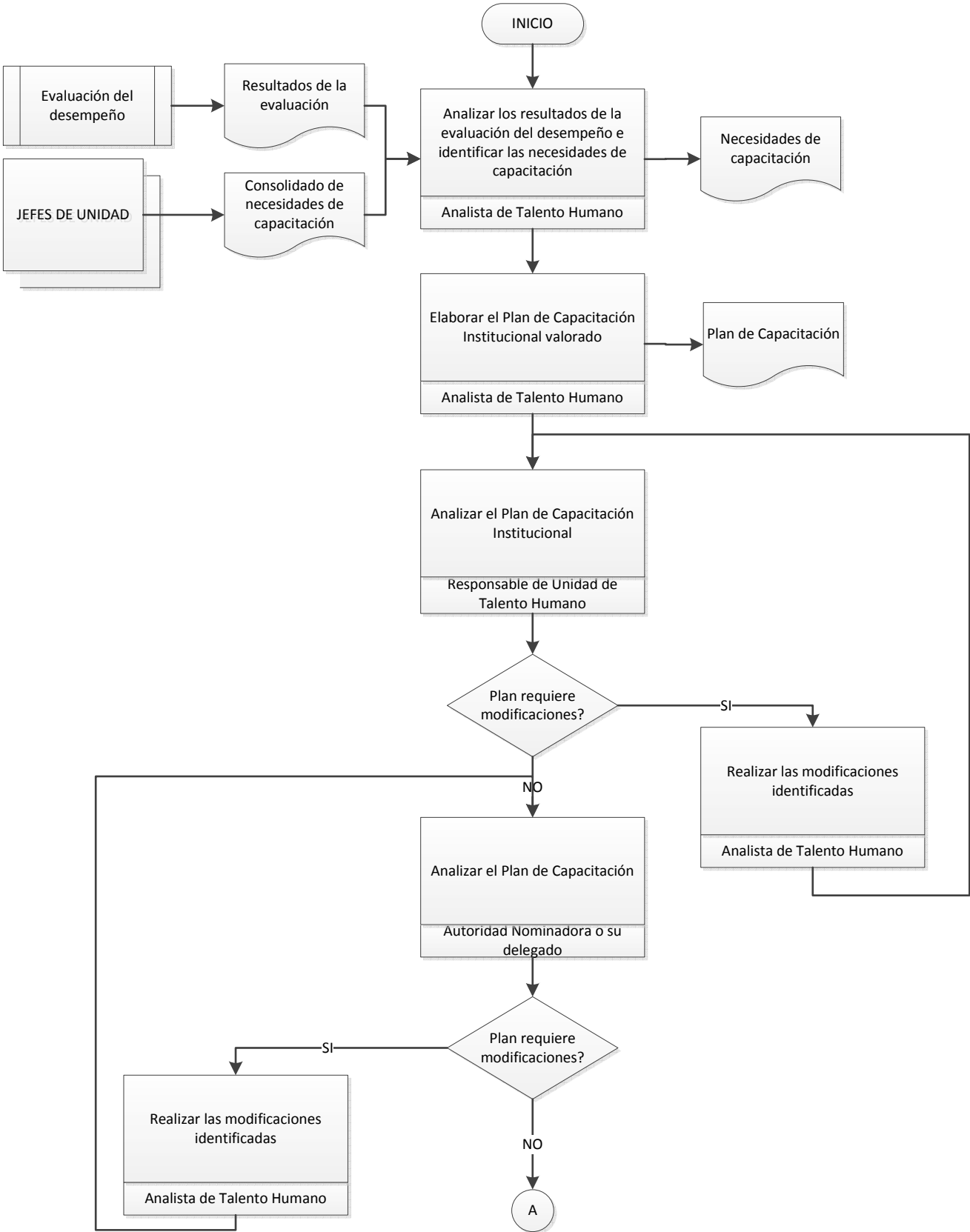


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO DSA-01	Proceso: Evaluación del desempeño		
Edición No. 01		Pág. 3 de 3	

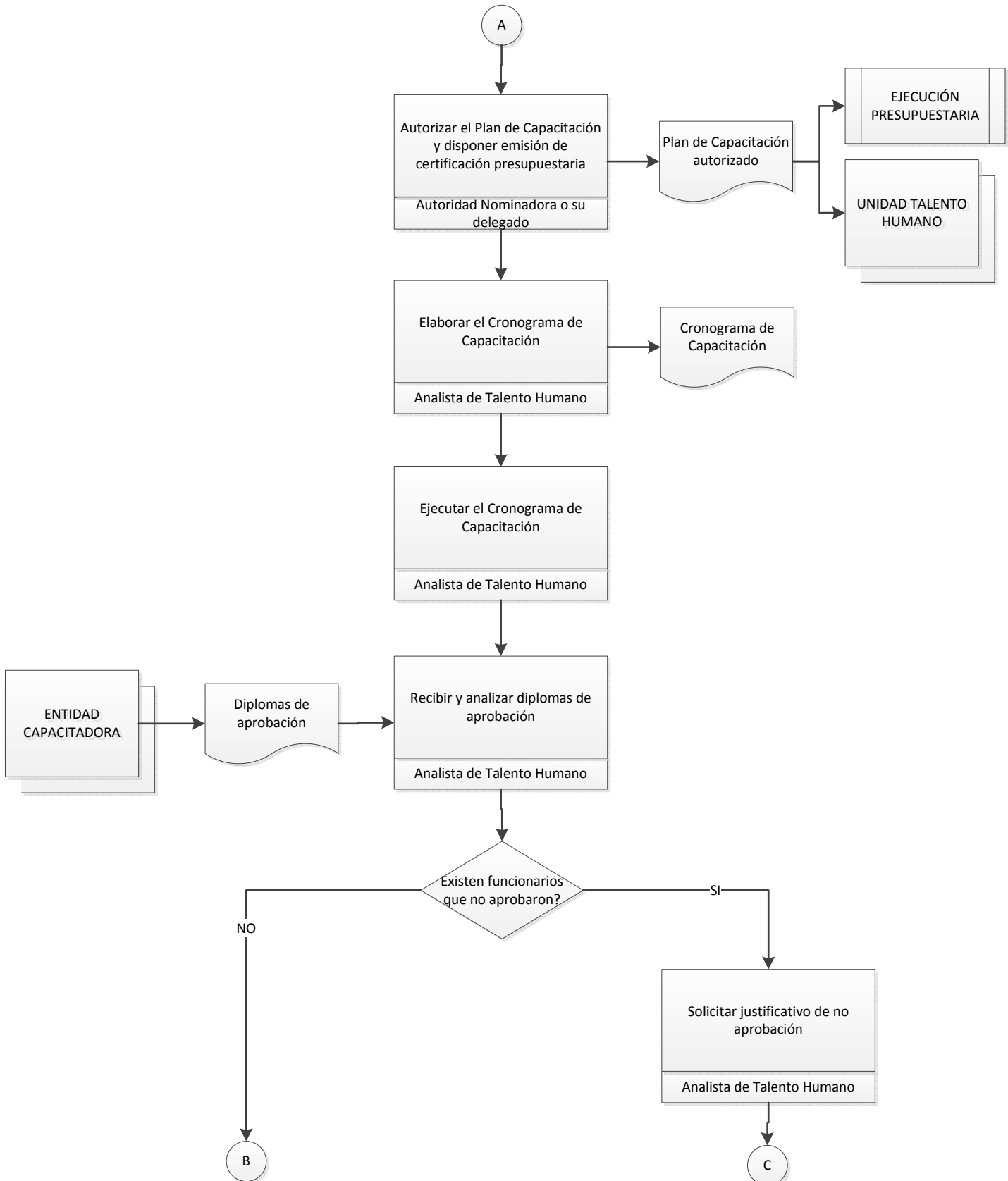


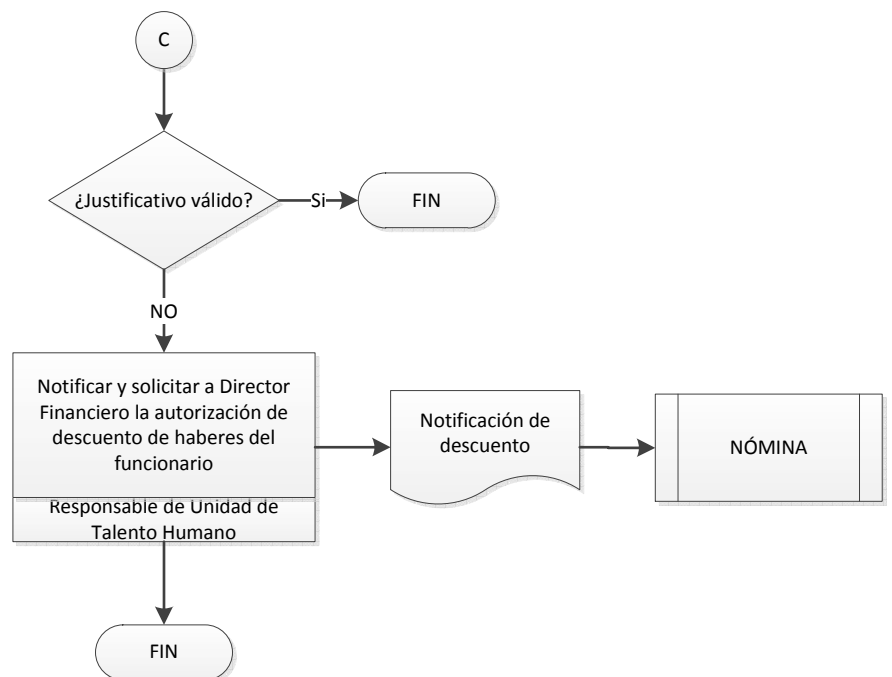
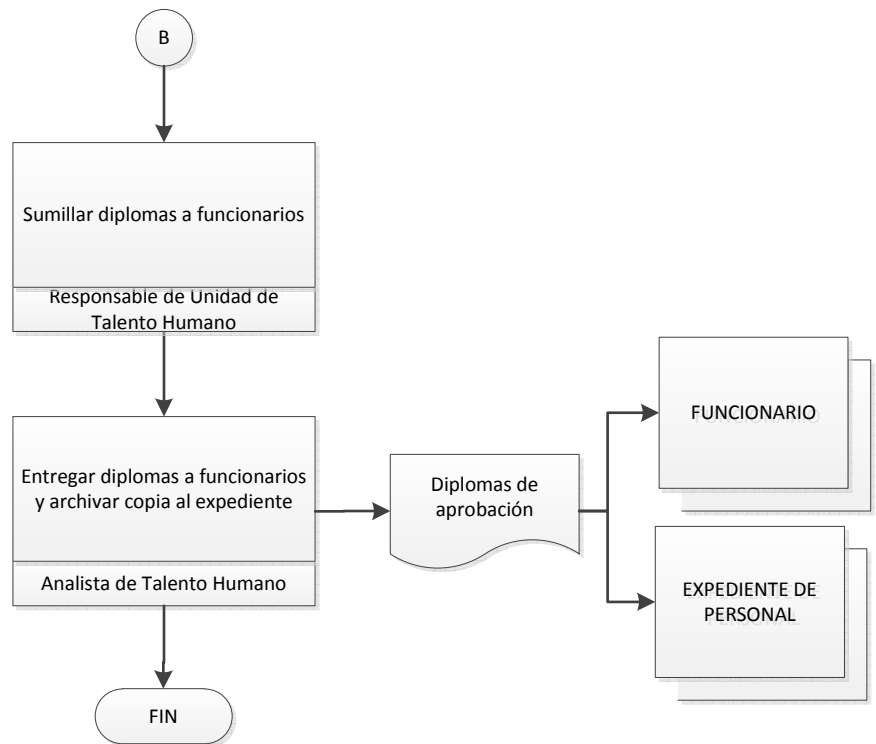
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO DSA-02	Proceso:	Capacitación	
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO

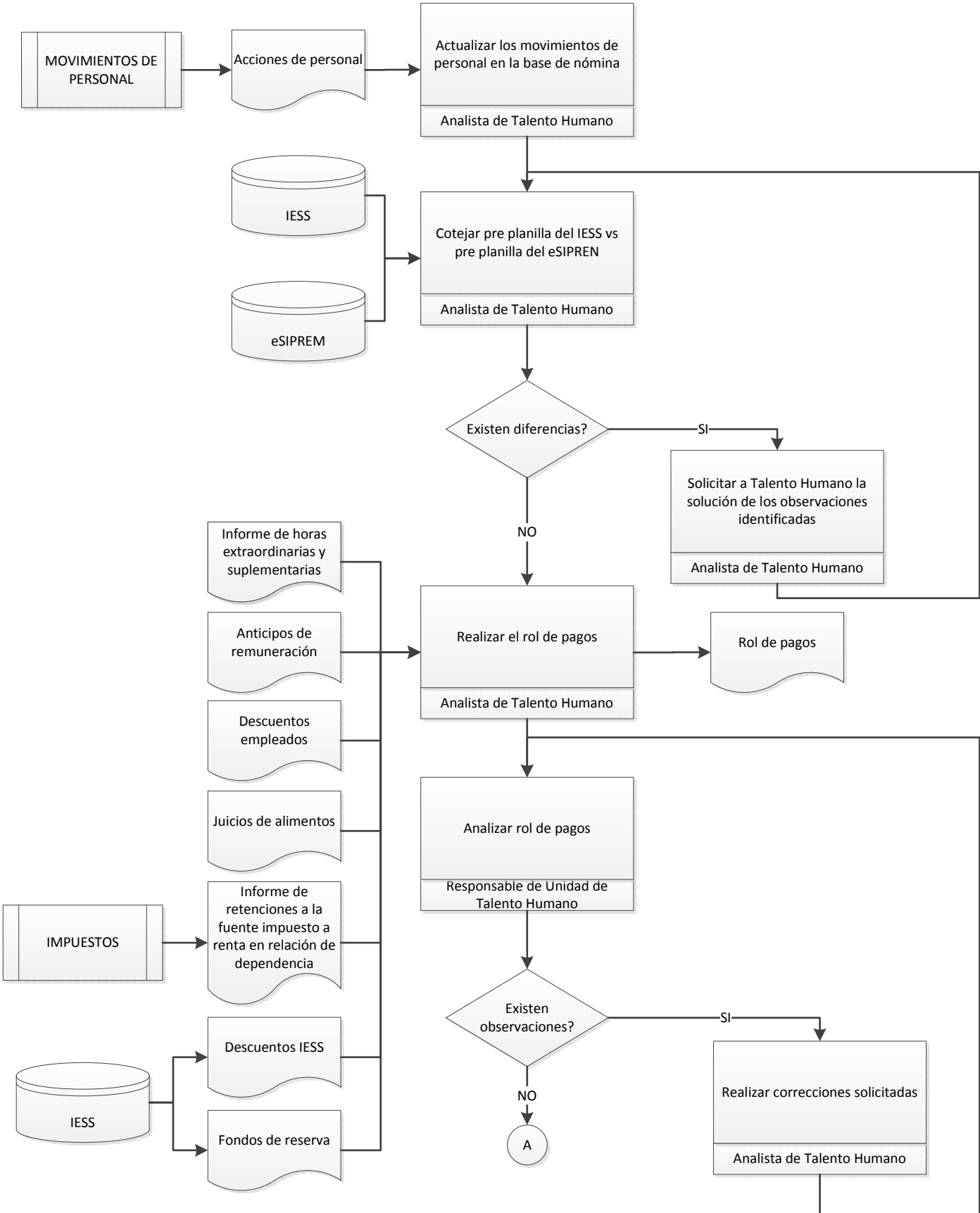


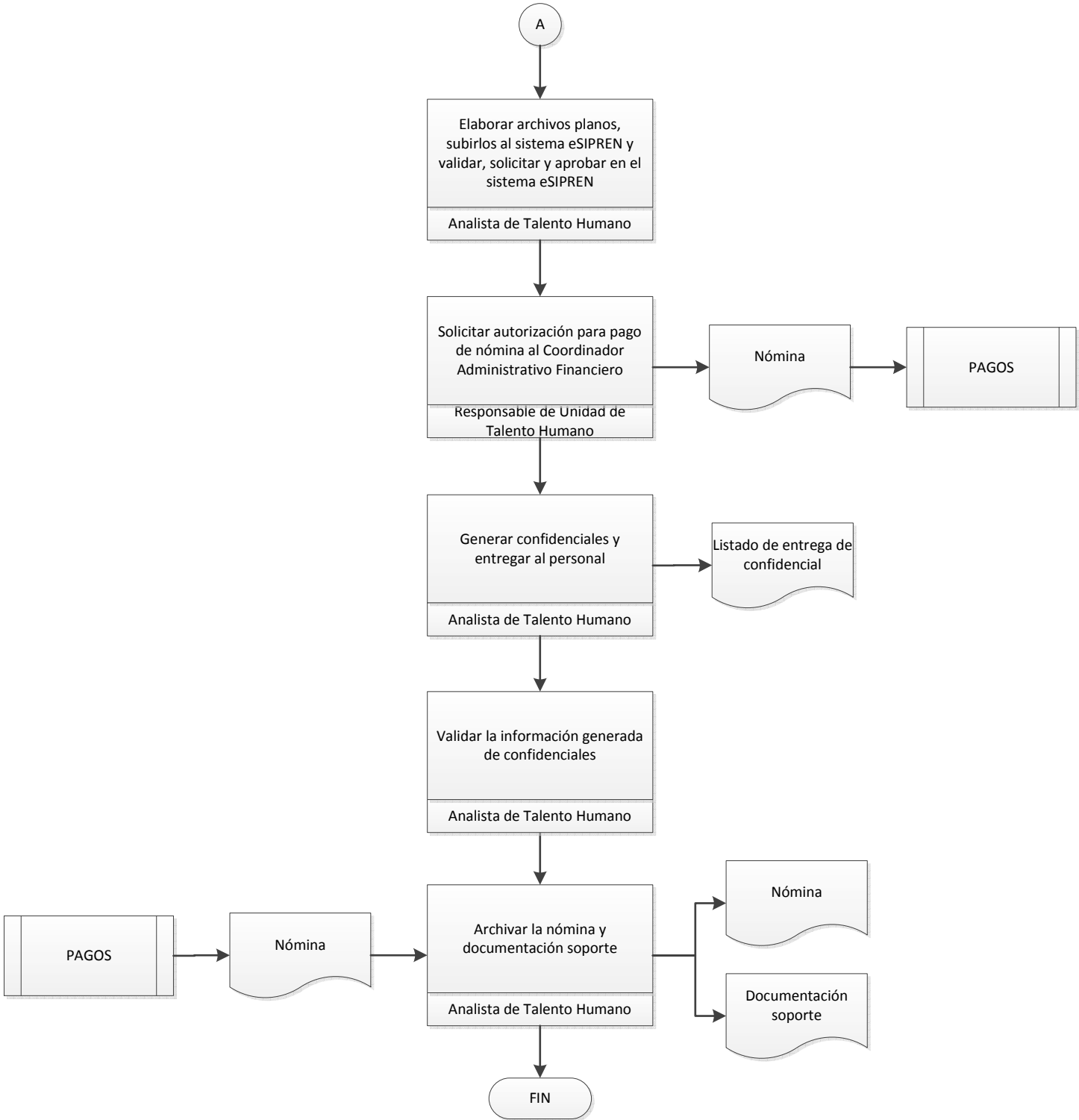
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO DSA-02	Proceso:	Capacitación	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3





8. DIAGRAMA DE FLUJO

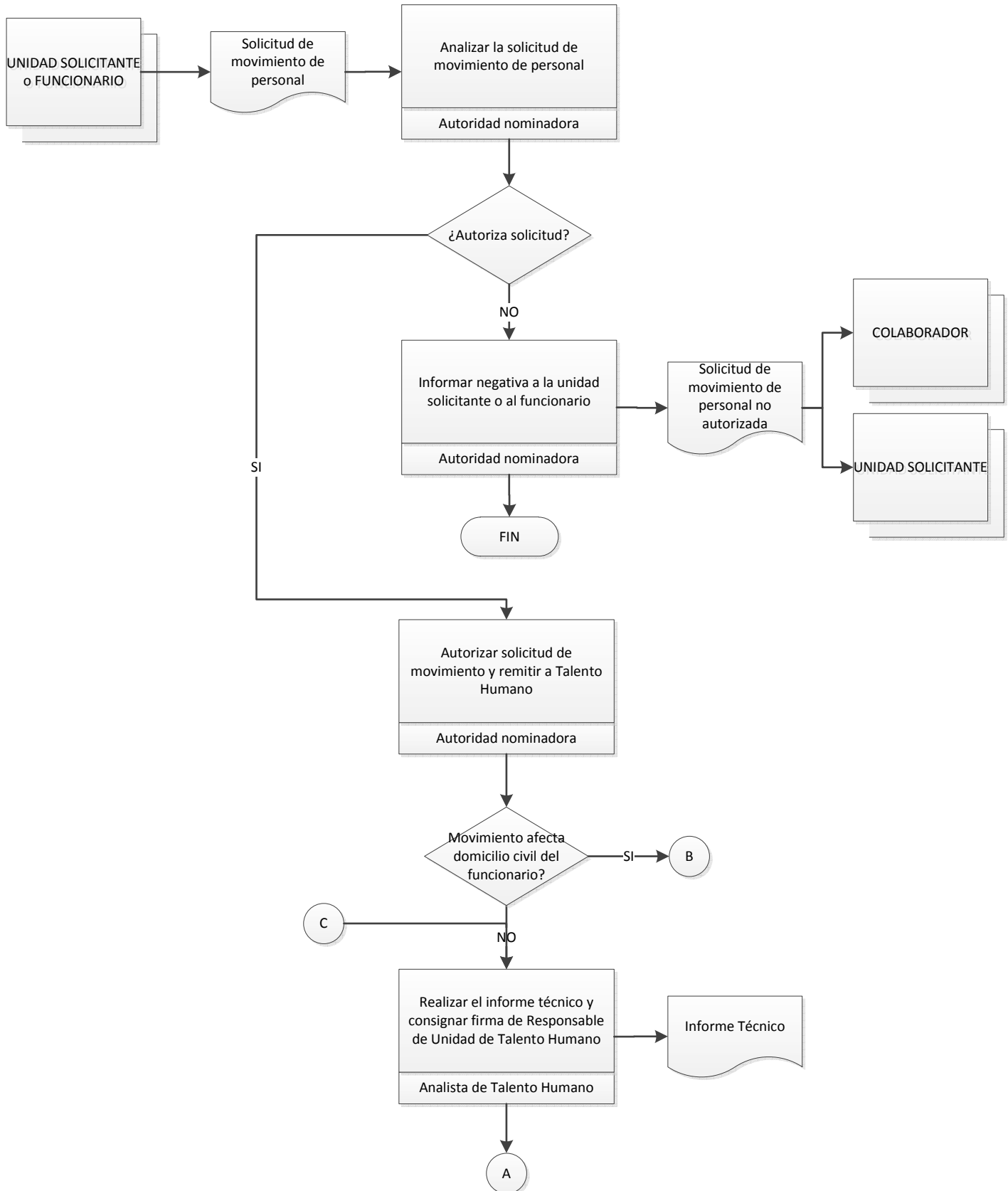




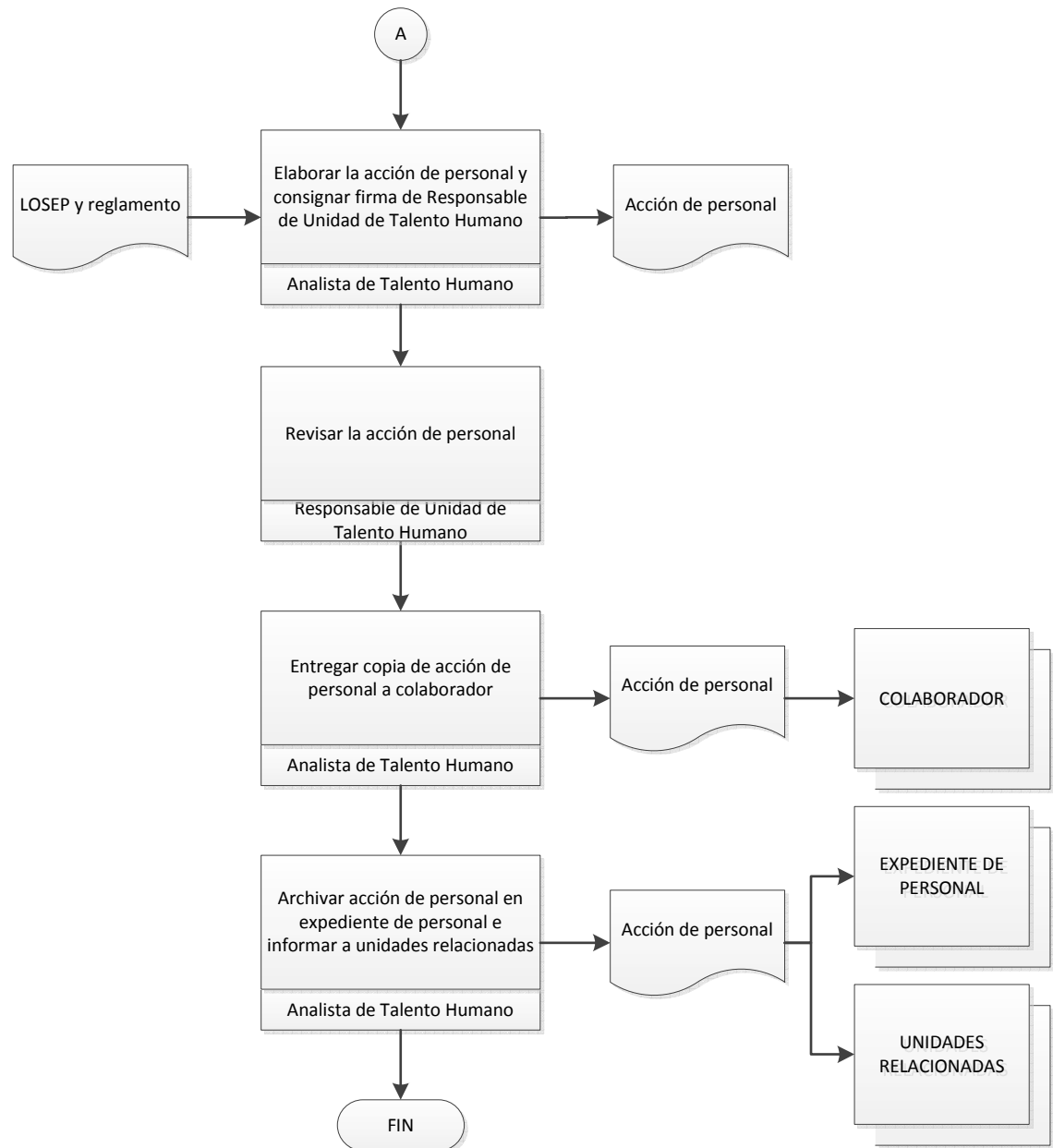


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRM-02	Proceso:	Movimiento de personal	
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

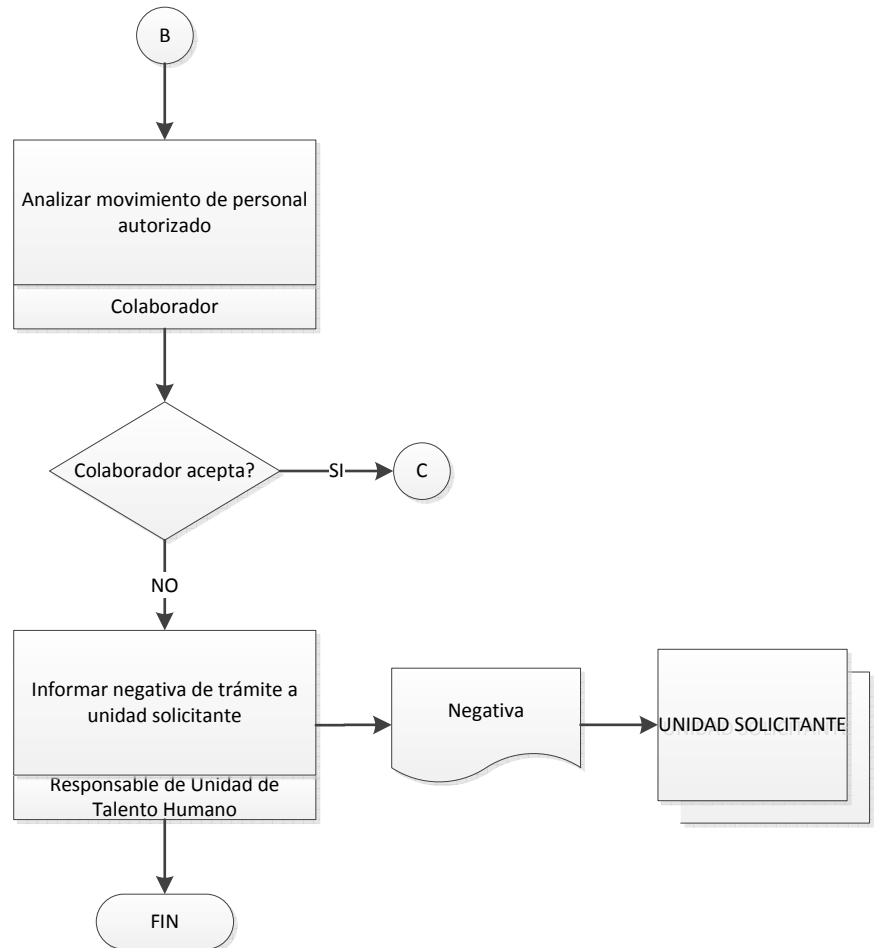
### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRM-02	Proceso:	Movimiento de personal	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

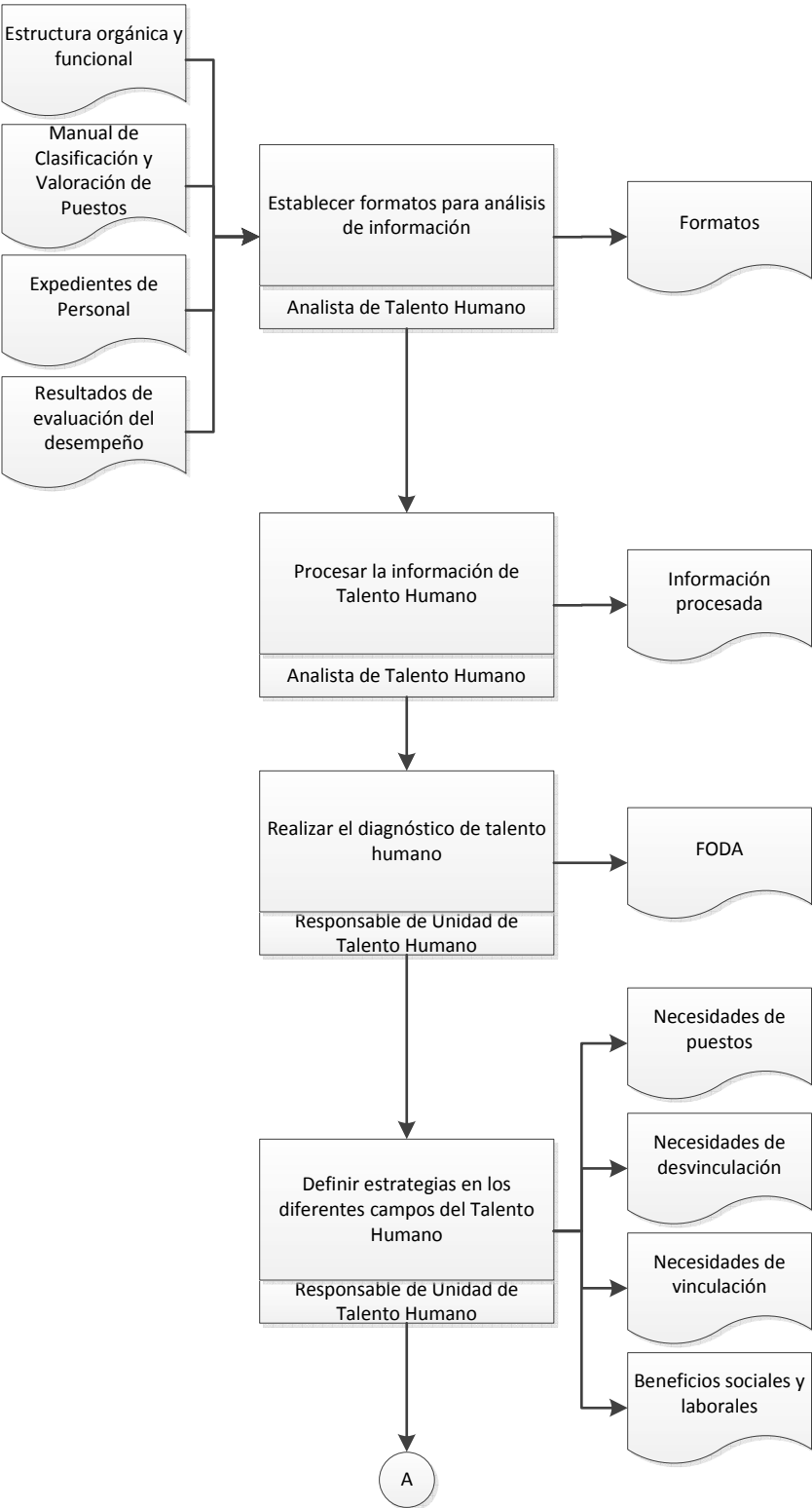


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRM-02	Proceso:	Movimiento de personal	
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRM-02	Proceso:	Planificación de Talento Humano	
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



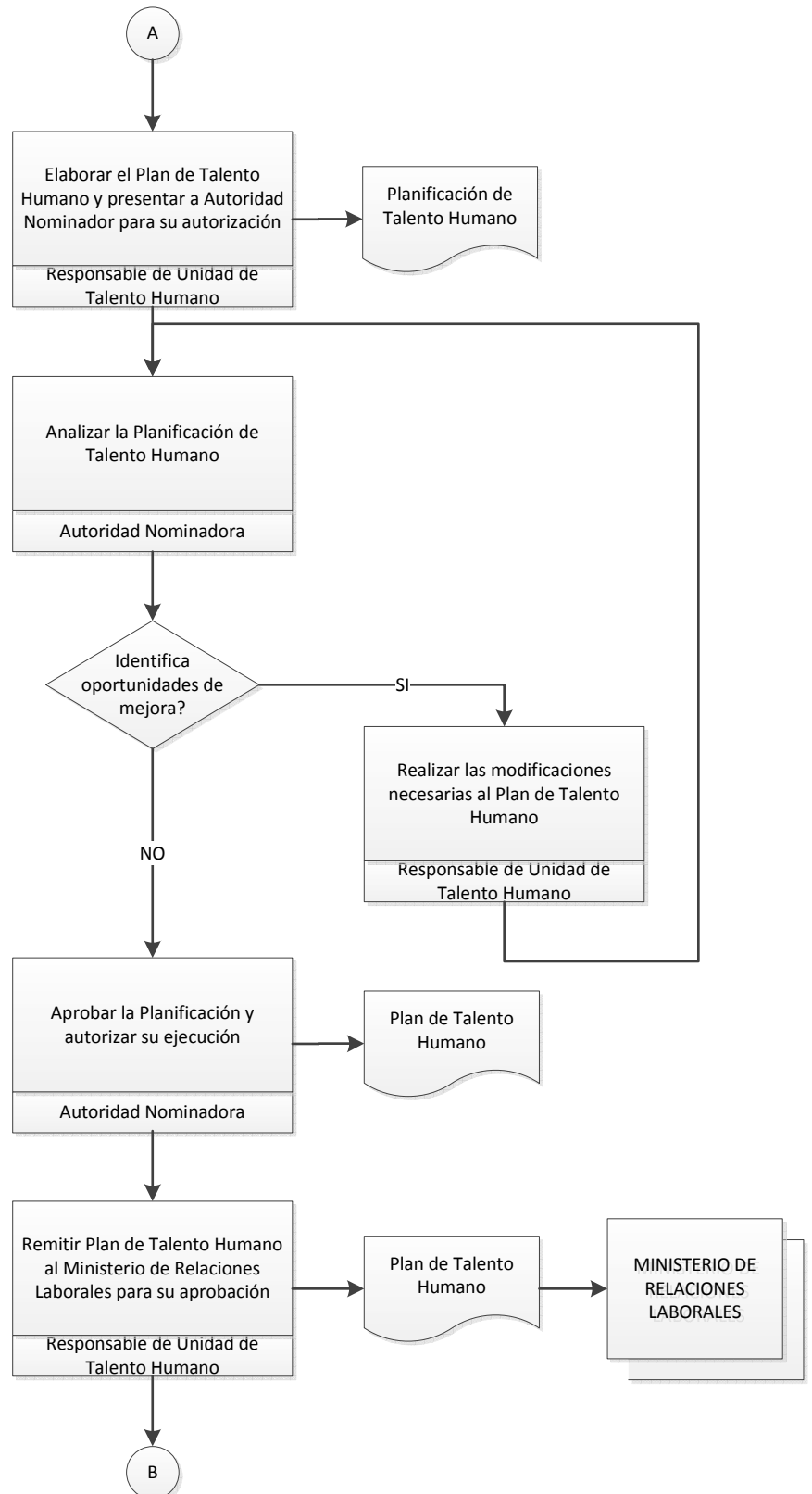
CODIGO  
PRM-02

Proceso:

Planificación de Talento Humano

Edición No. 01

Pág. 2 de 3



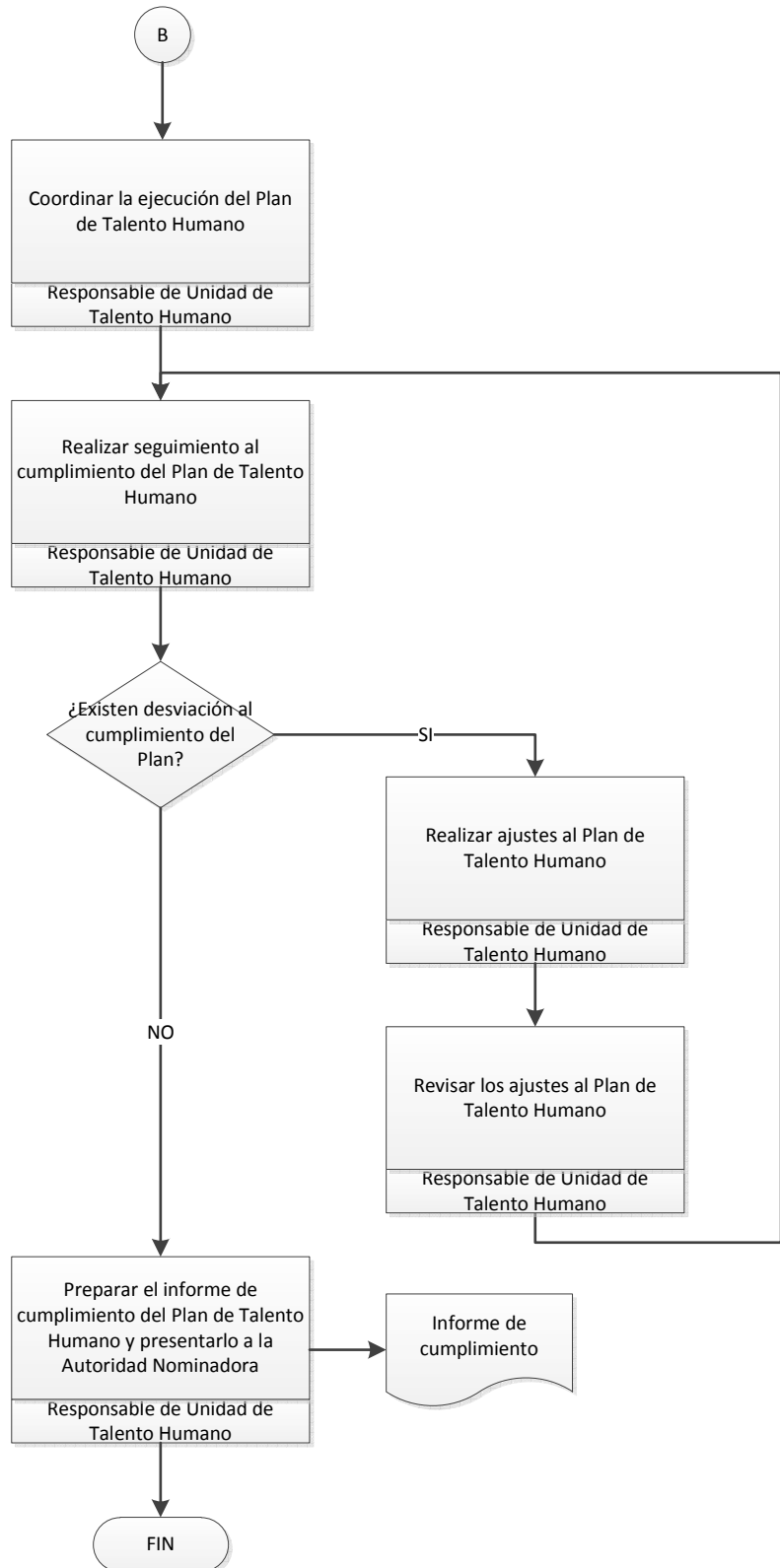
CODIGO  
PRM-02

Proceso:

Planificación de Talento Humano

Edición No. 01

Pág. 3 de 3



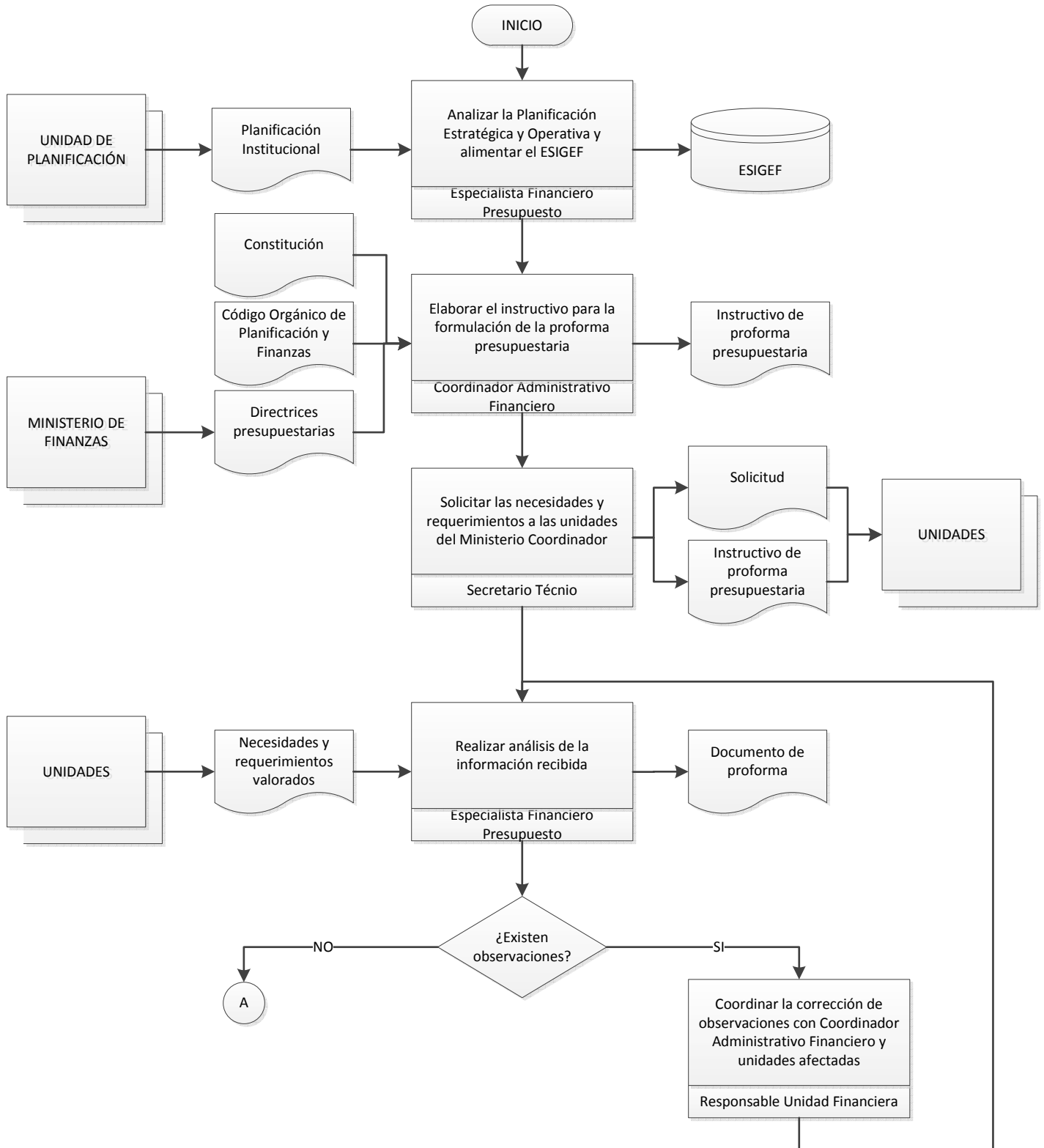
CODIGO  
PRE-01

Proceso:

Programación Presupuestaria

Edición No. 01

Pág. 1 de 2

**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

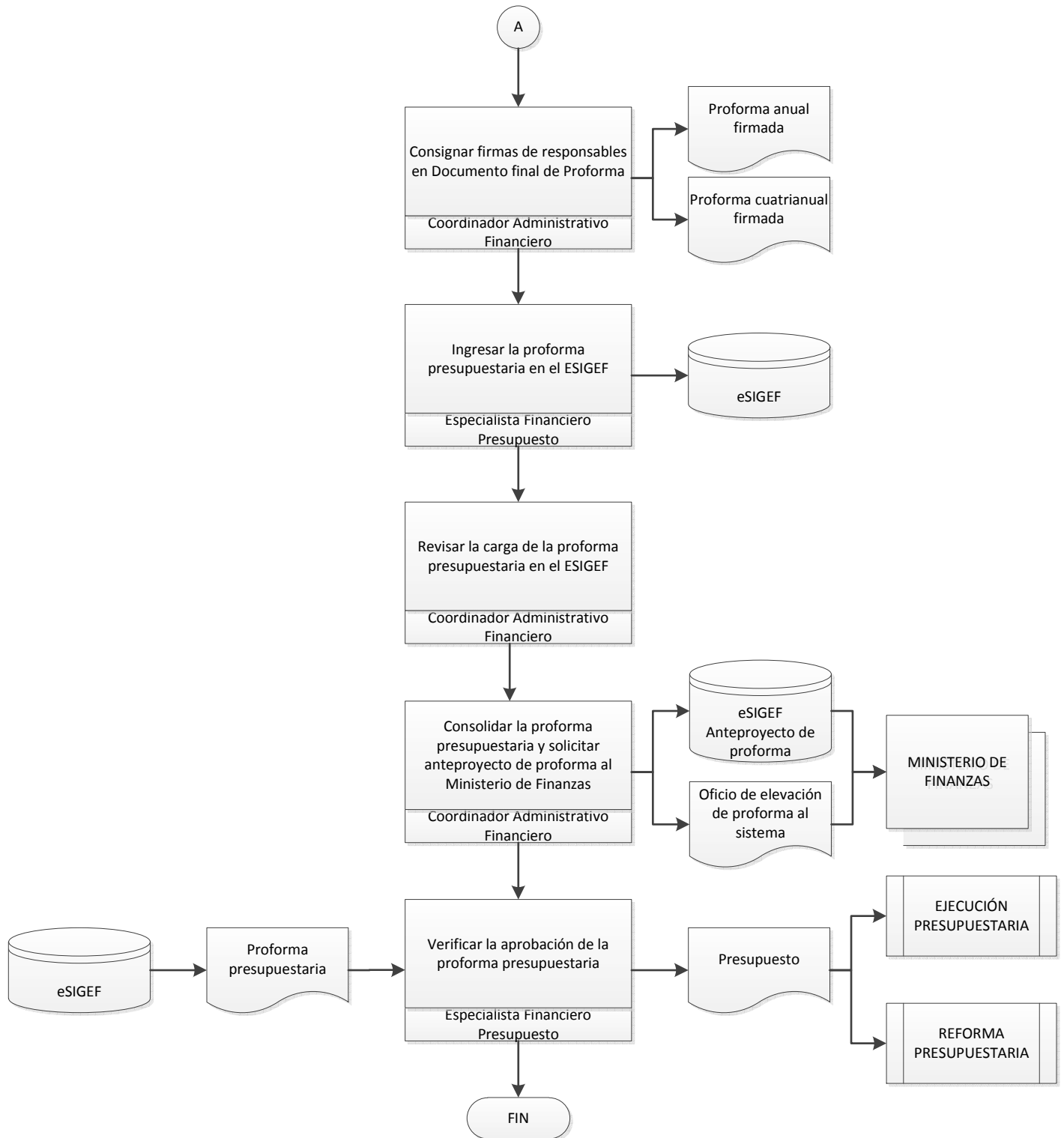
CODIGO  
PRE-01

Proceso:

Programación Presupuestaria

Edición No. 01

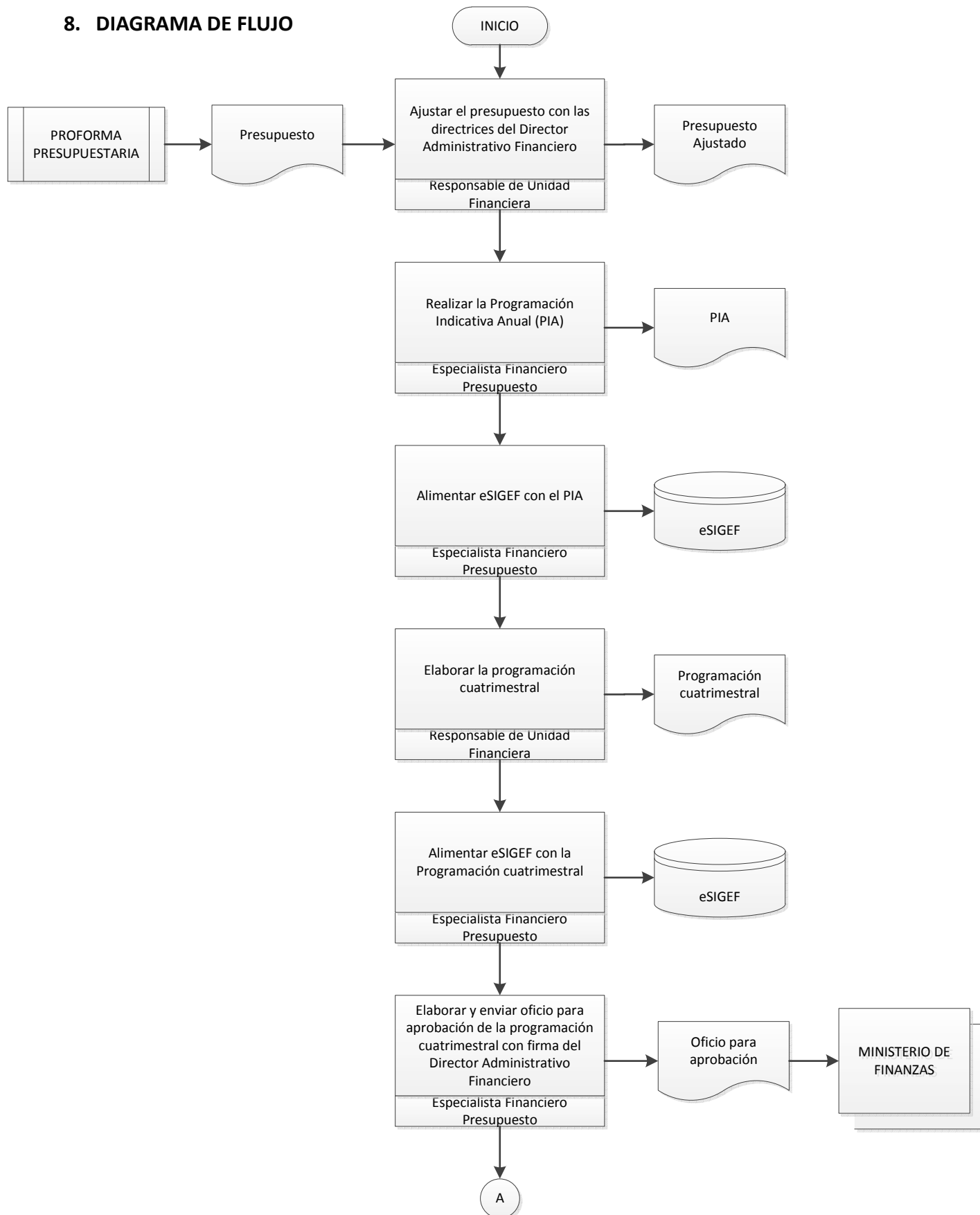
Pág. 2 de 2





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRE-02	Proceso:	Ejecución Presupuestaria	
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



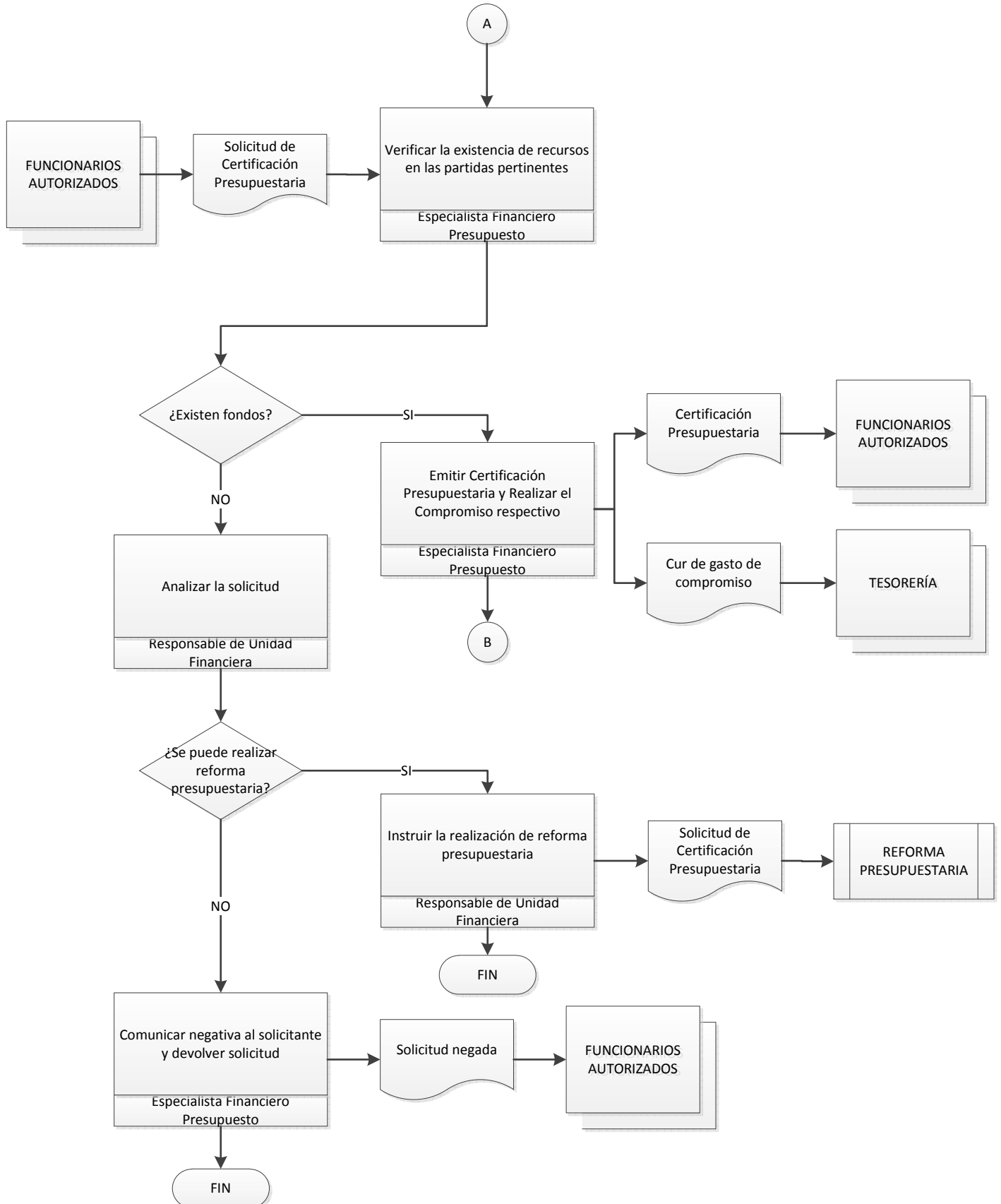
CODIGO  
PRE-02

Proceso:

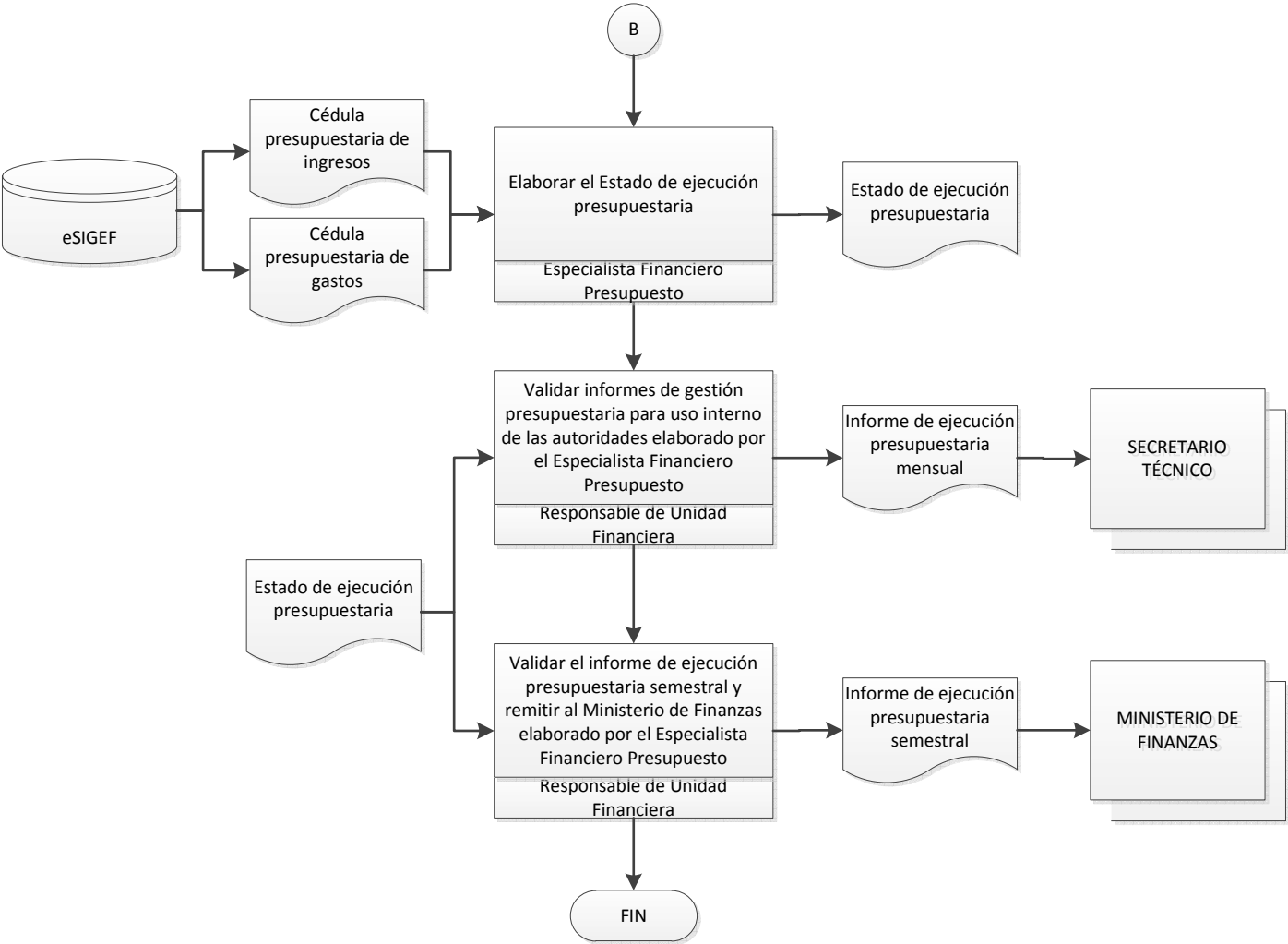
Ejecución Presupuestaria

Edición No. 01

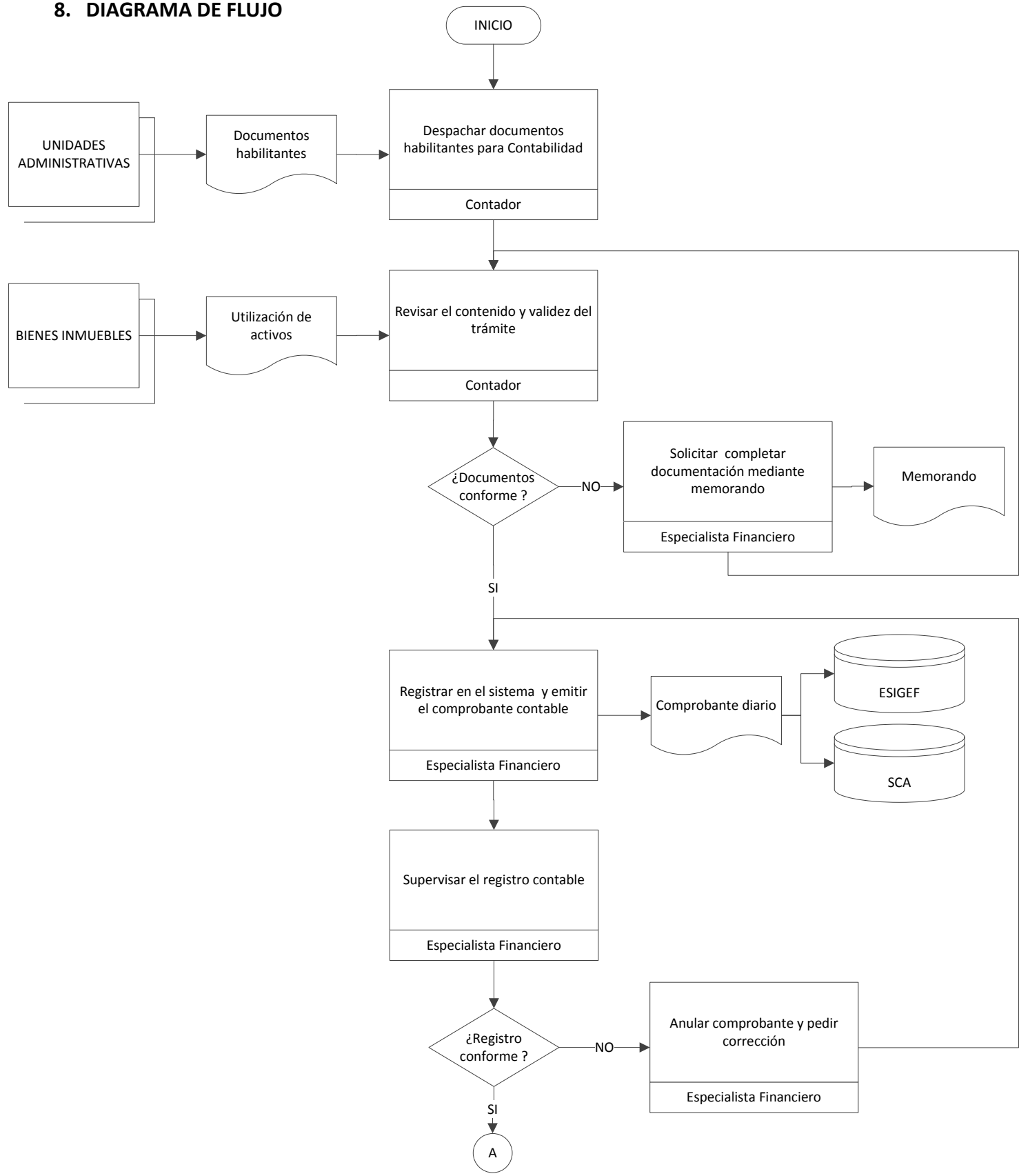
Pág. 2 de 3



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRE-02	Proceso:  Ejecución Presupuestaria		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



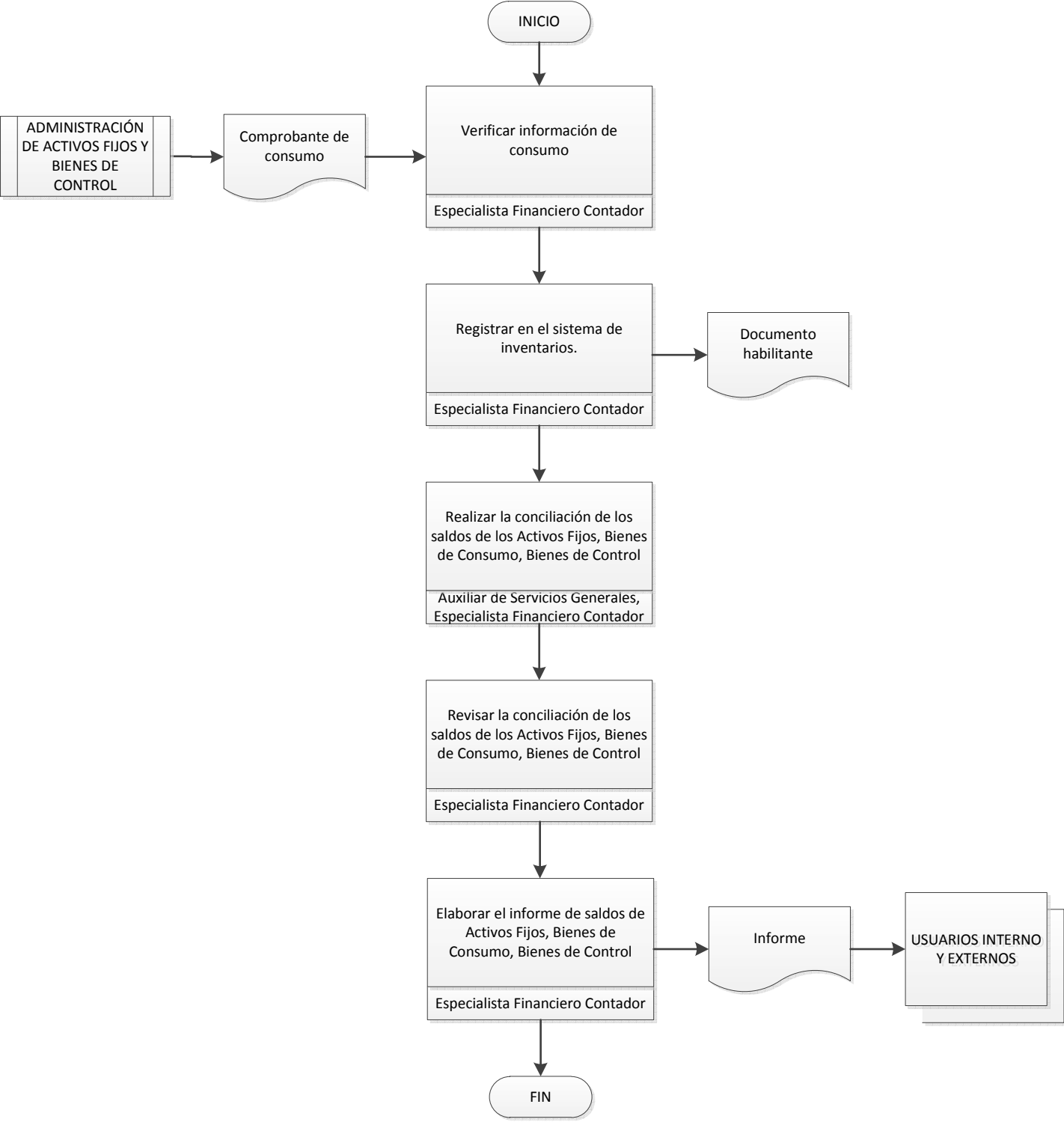
8. DIAGRAMA DE FLUJO





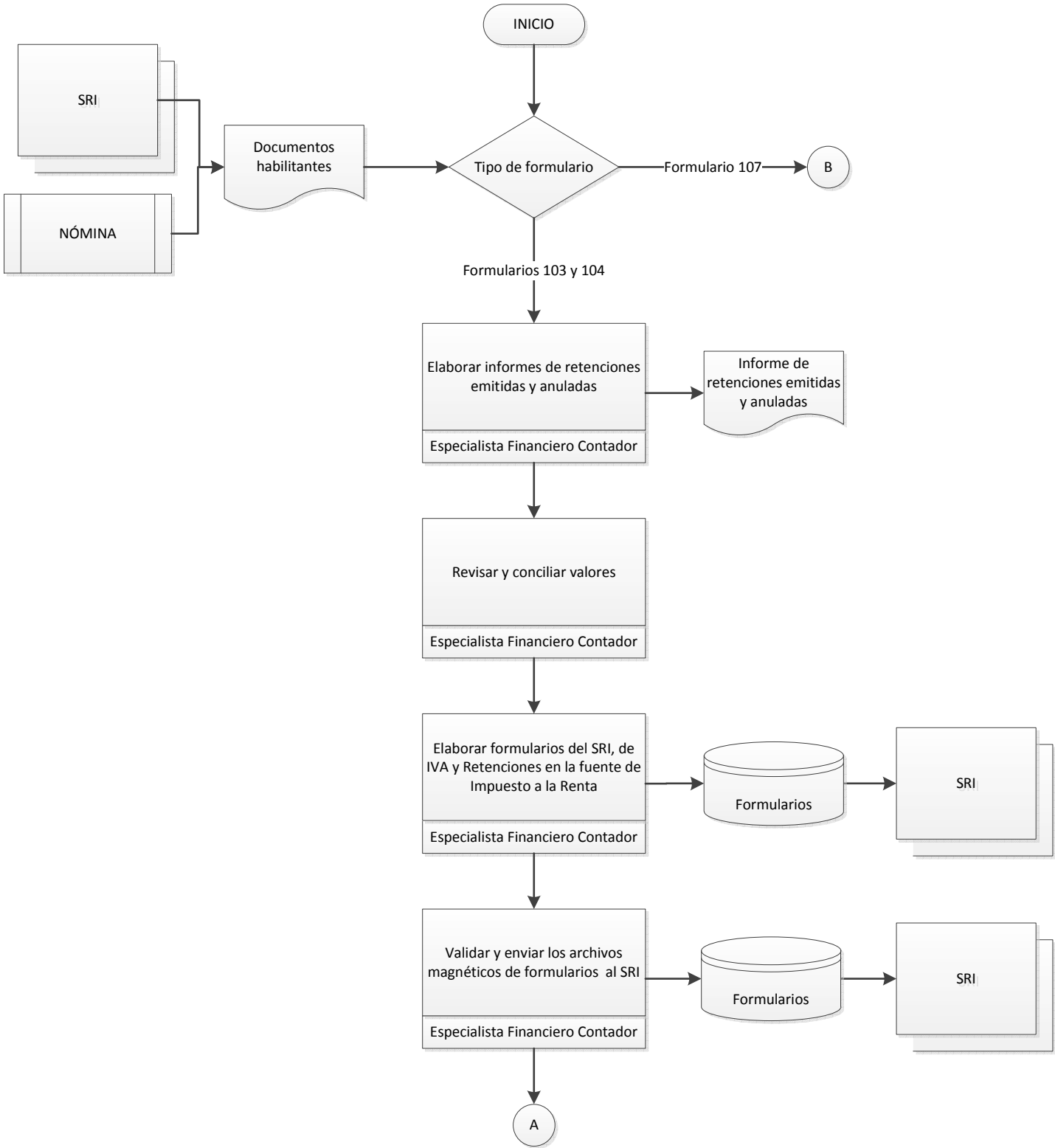
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO CON-02	Proceso:	Control de Inventarios	
Edición No. 01			Pág. 1 de 1

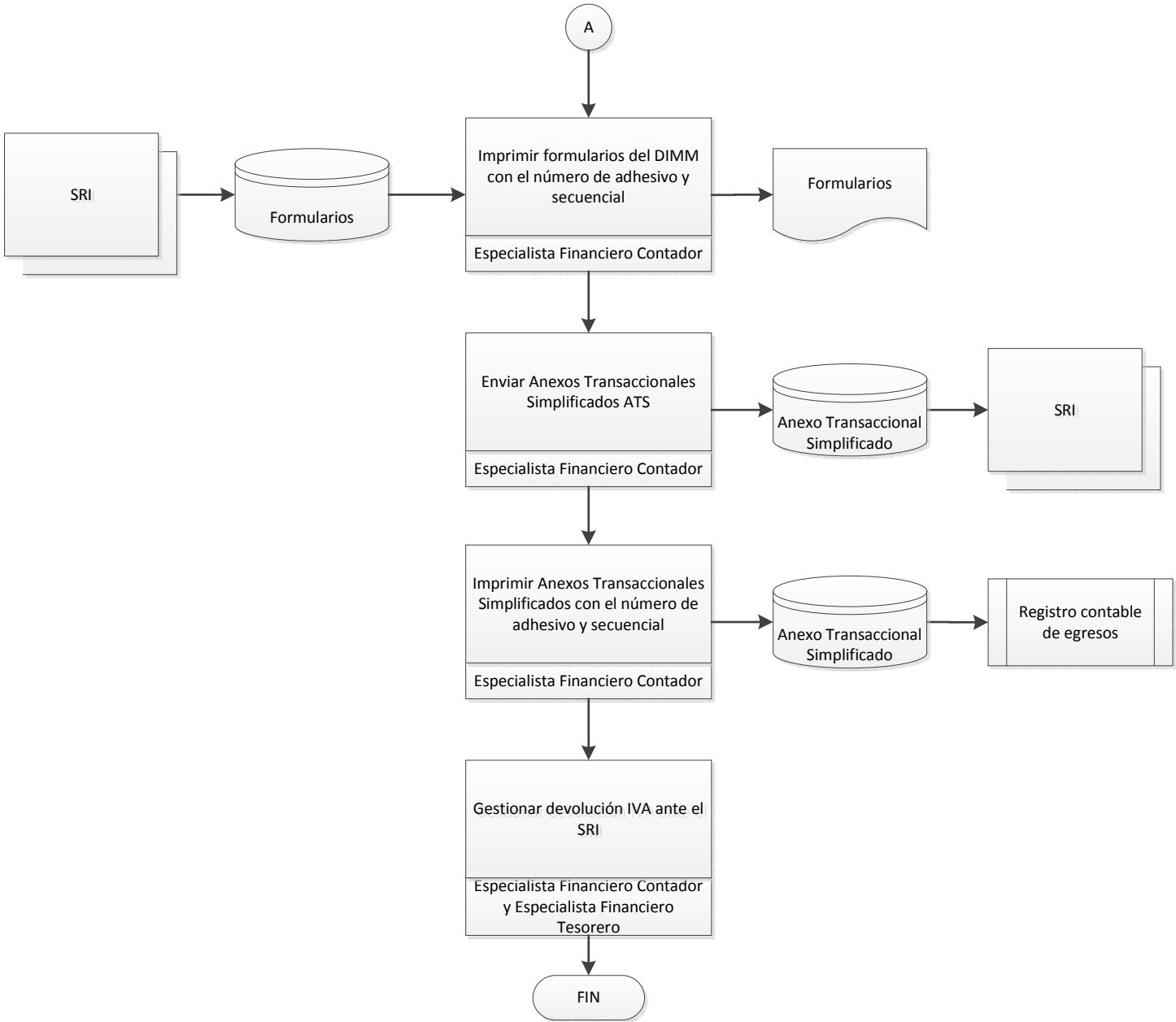
### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO CON-03	Proceso:  Impuestos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO







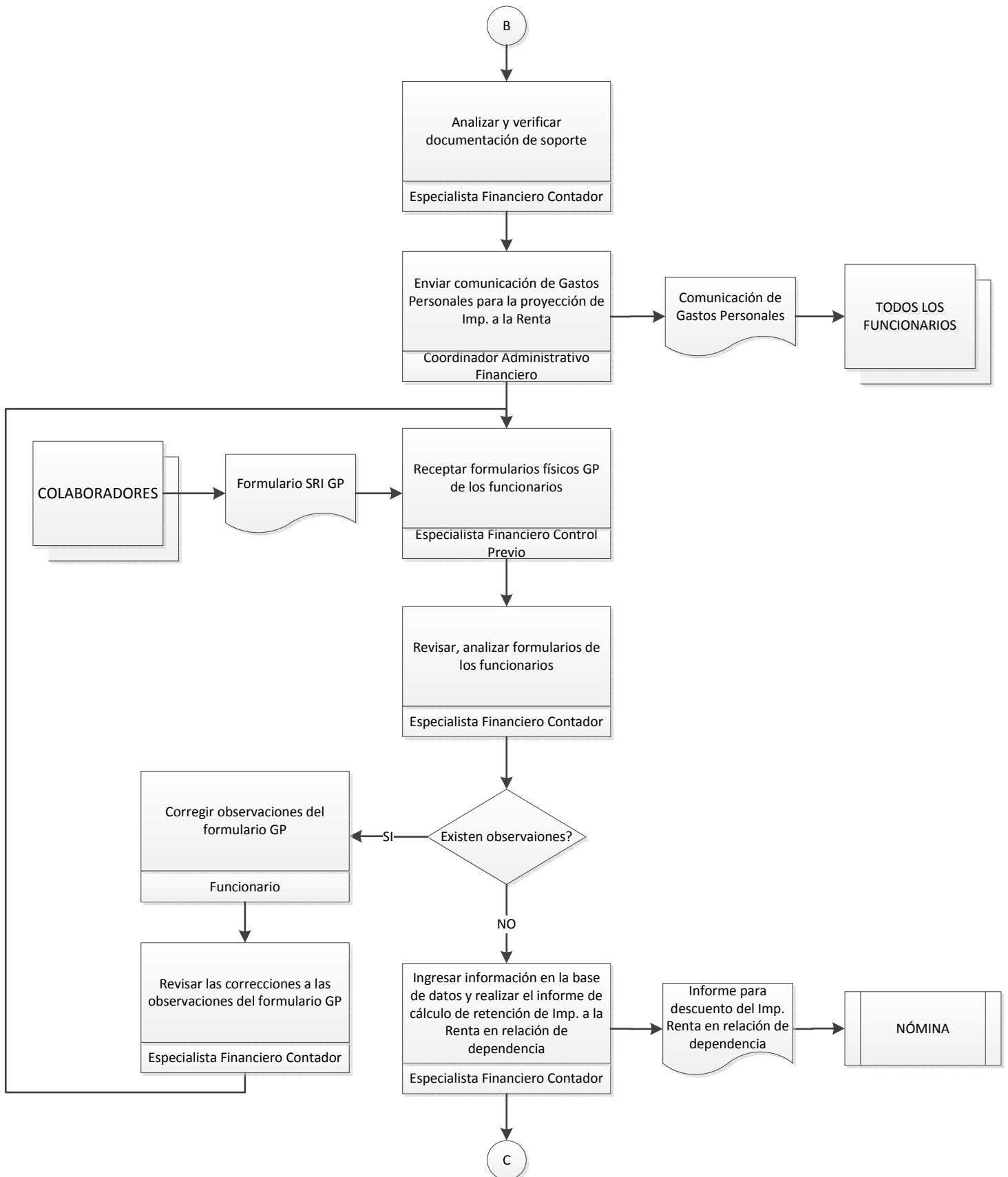
CODIGO  
CON-03

Proceso:

Impuestos

Edición No. 01

Pág. 3 de 5



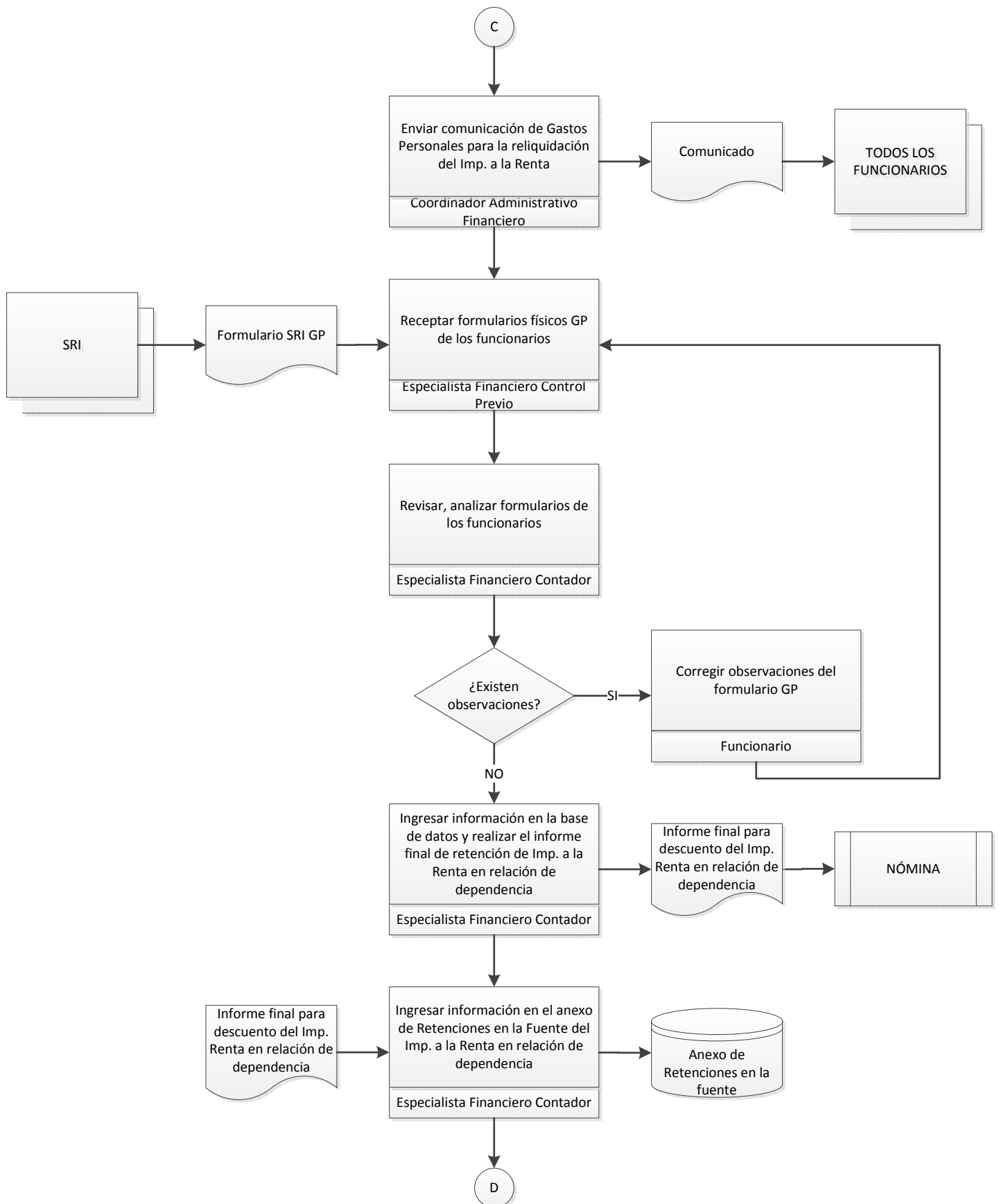
CODIGO  
CON-03

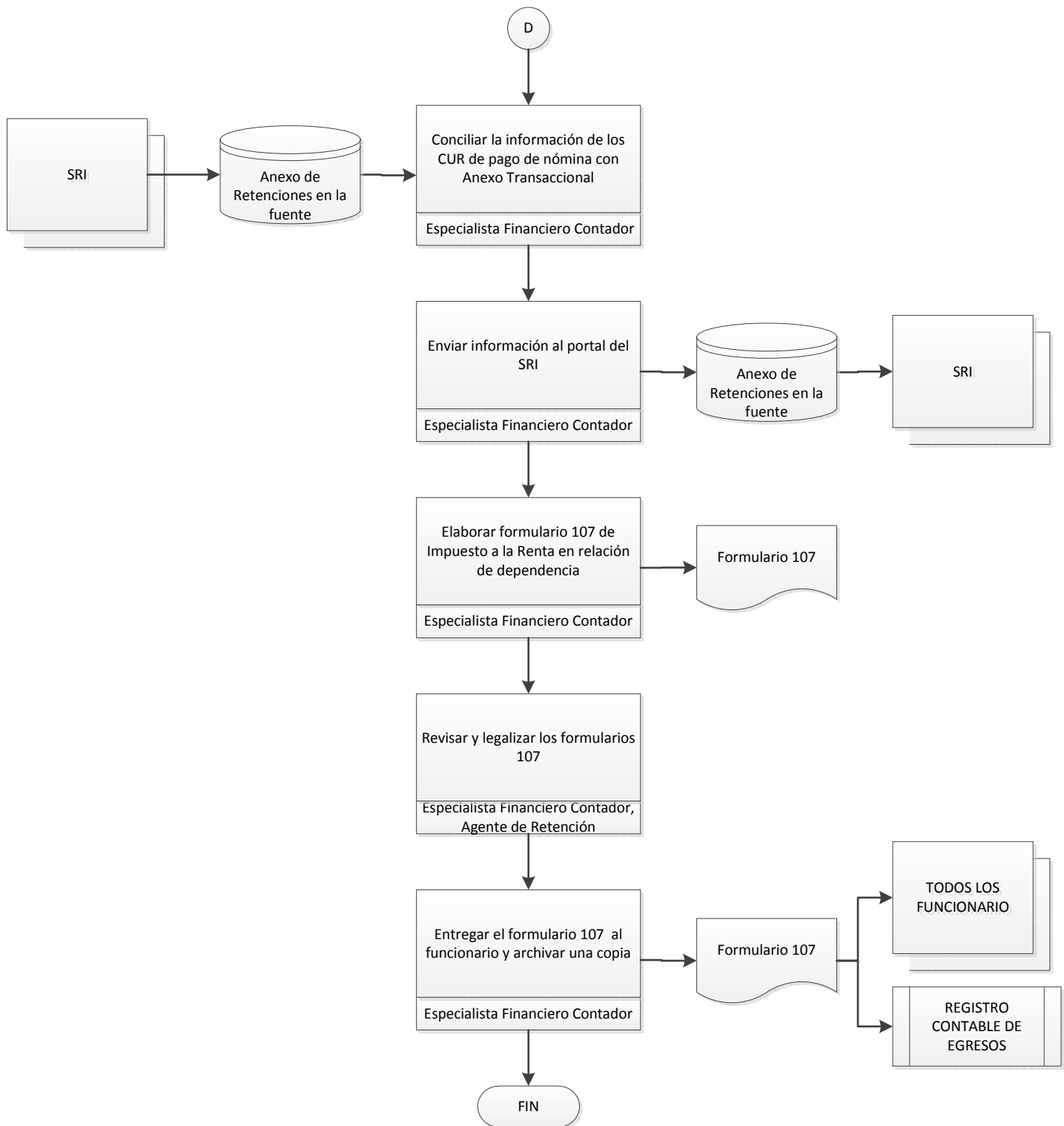
Proceso:

Impuestos

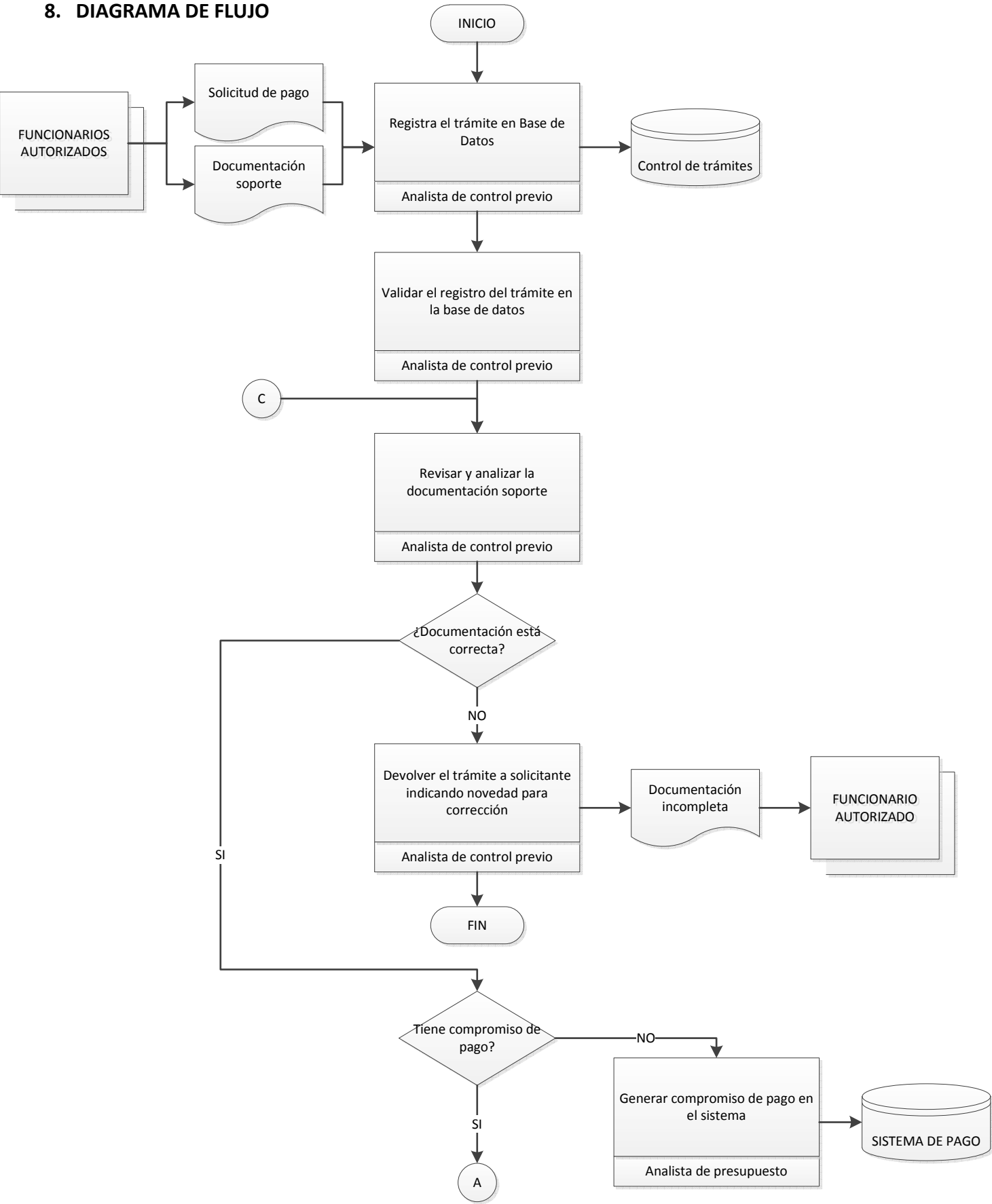
Edición No. 01

Pág. 4 de 5





8. DIAGRAMA DE FLUJO



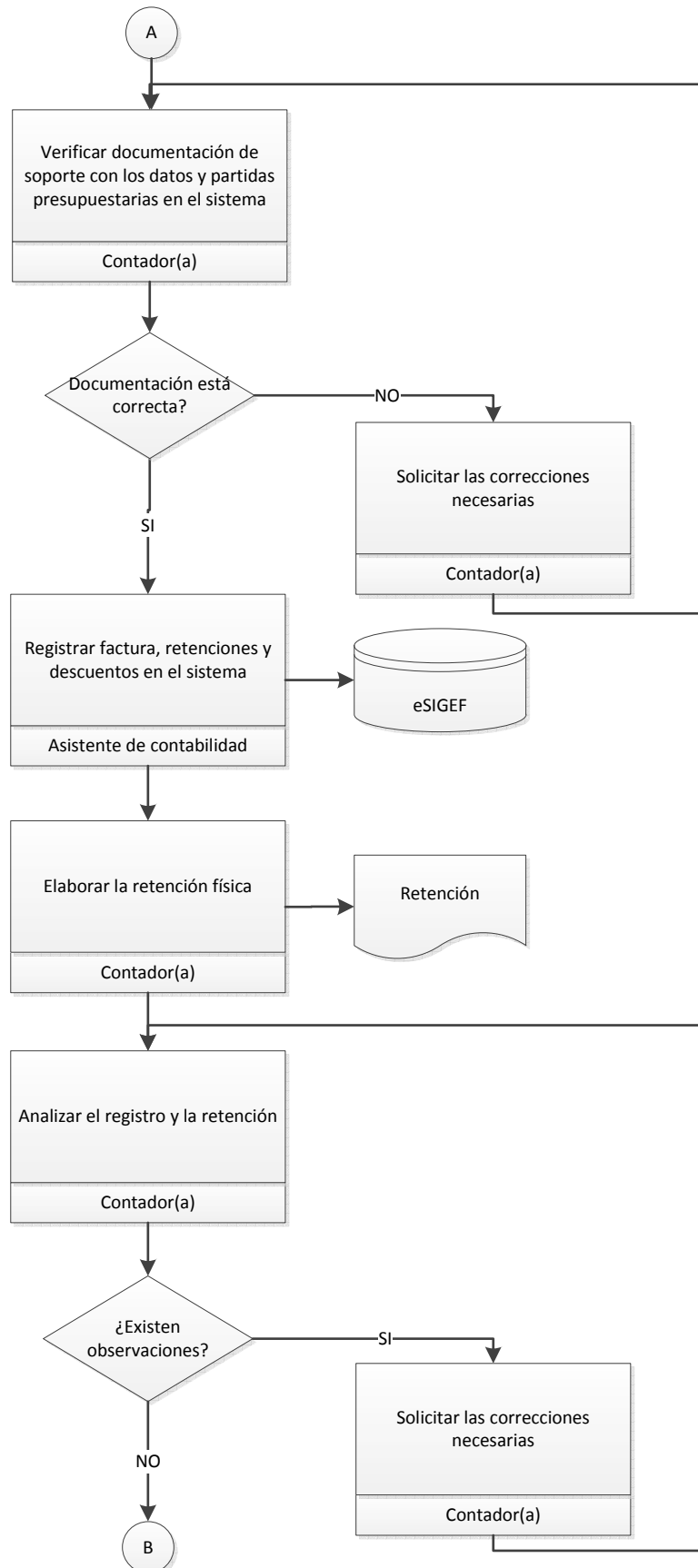
CODIGO  
TSR-01

Proceso:

Pagos

Edición No. 01

Pág. 2 de 4



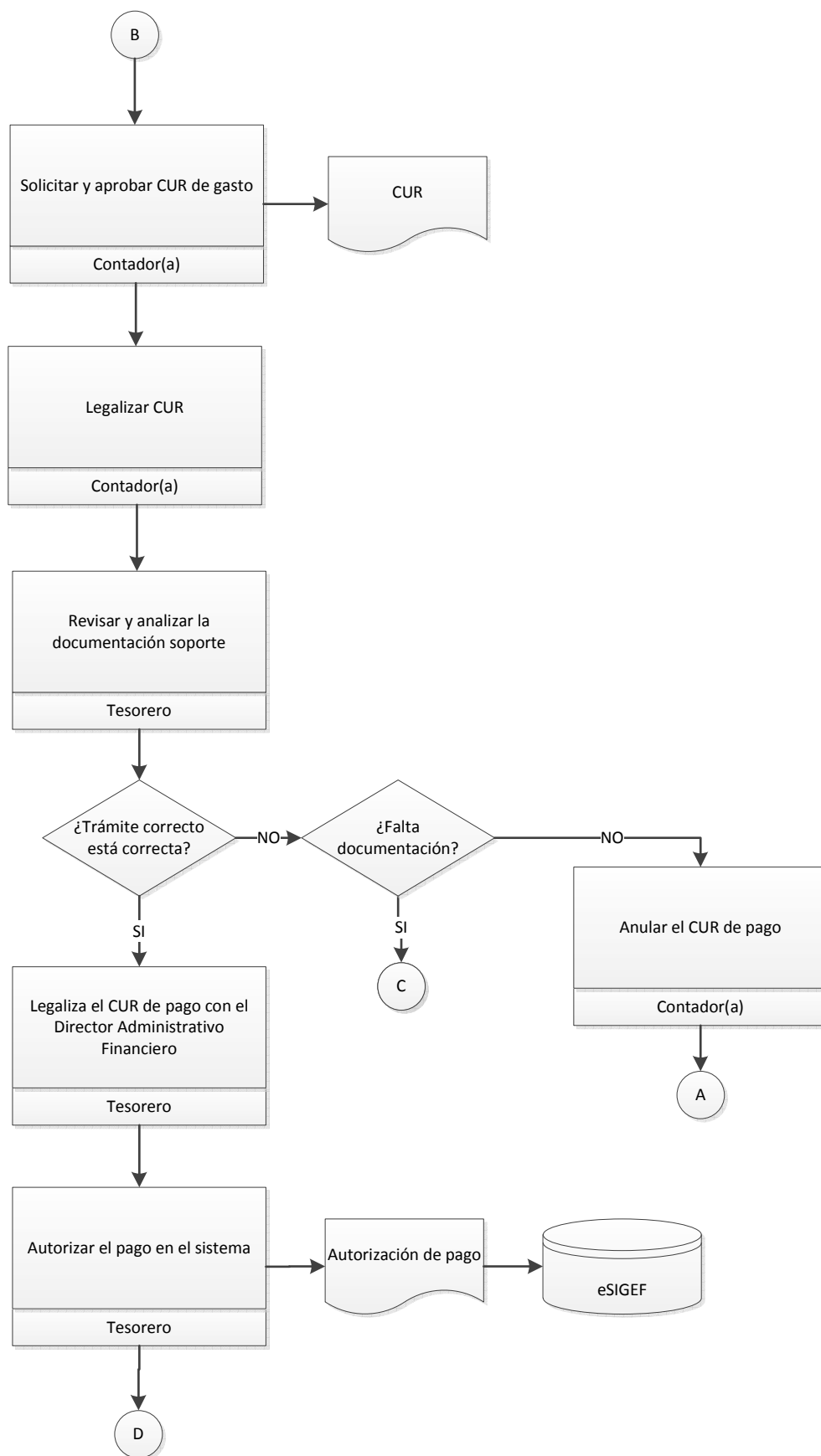
CODIGO  
TSR-01

Proceso:

Pagos

Edición No. 01

Pág. 3 de 4



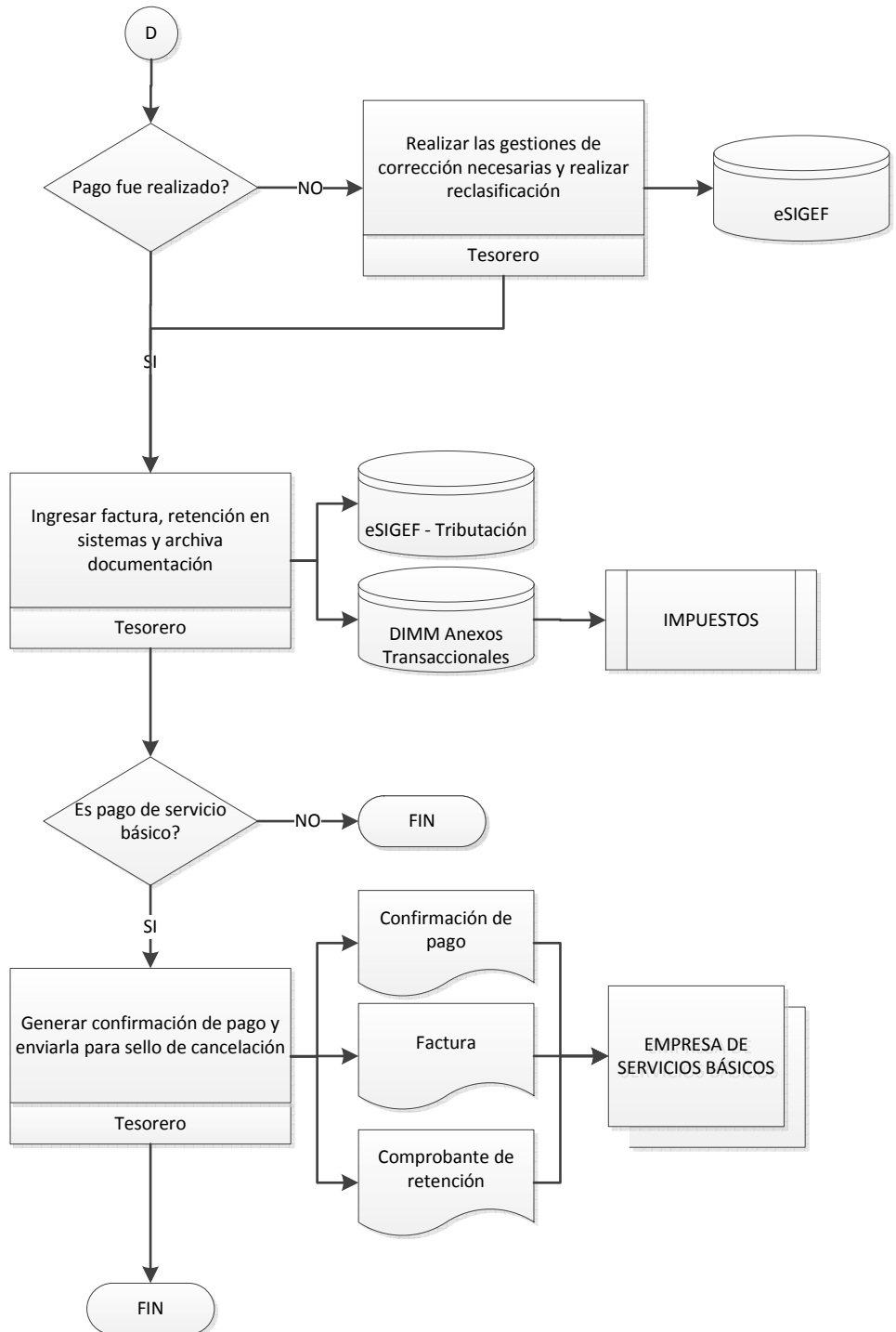
CODIGO  
TSR-01

Proceso:

Pagos

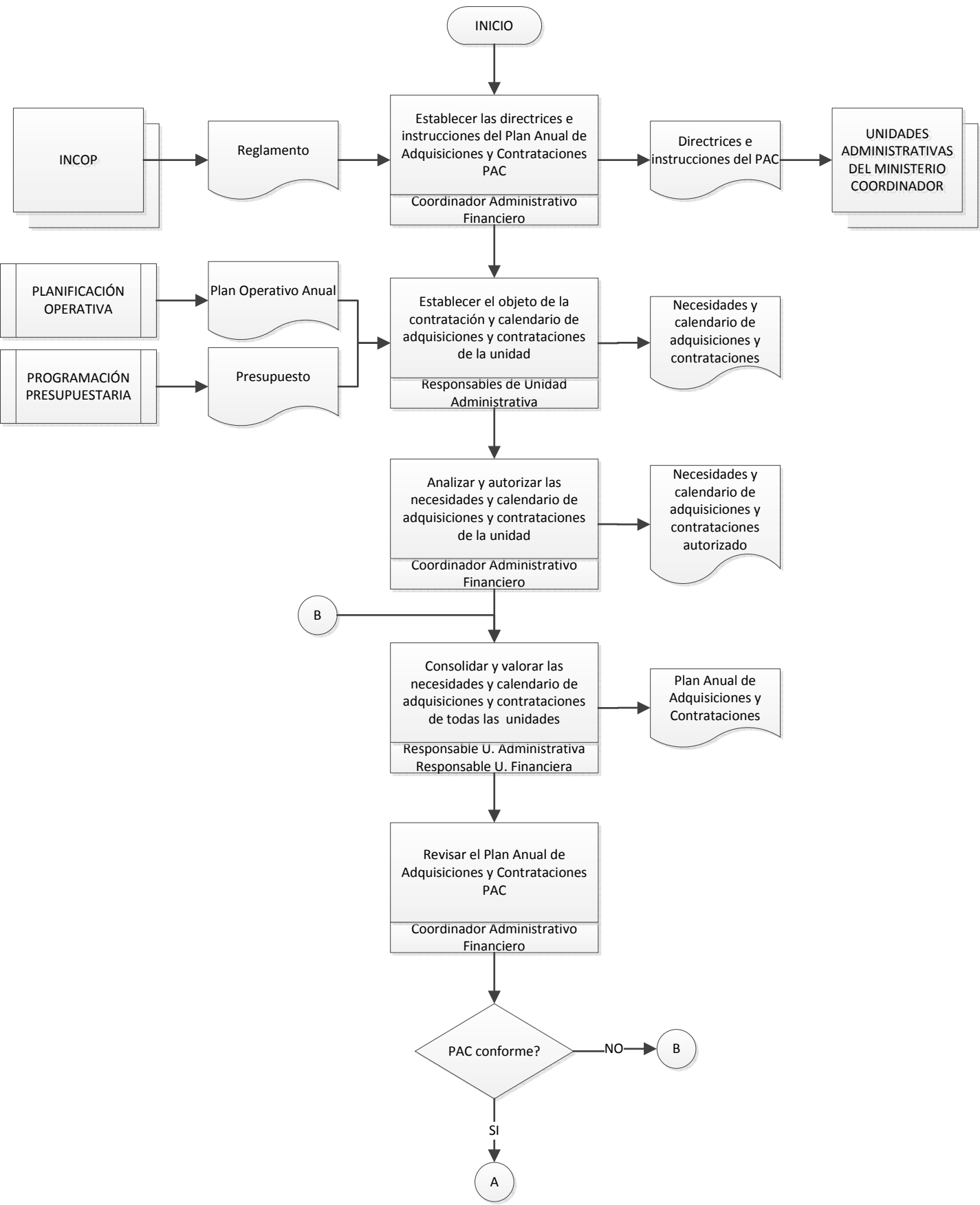
Edición No. 01

Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO ADQ-01	Proceso:  Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO





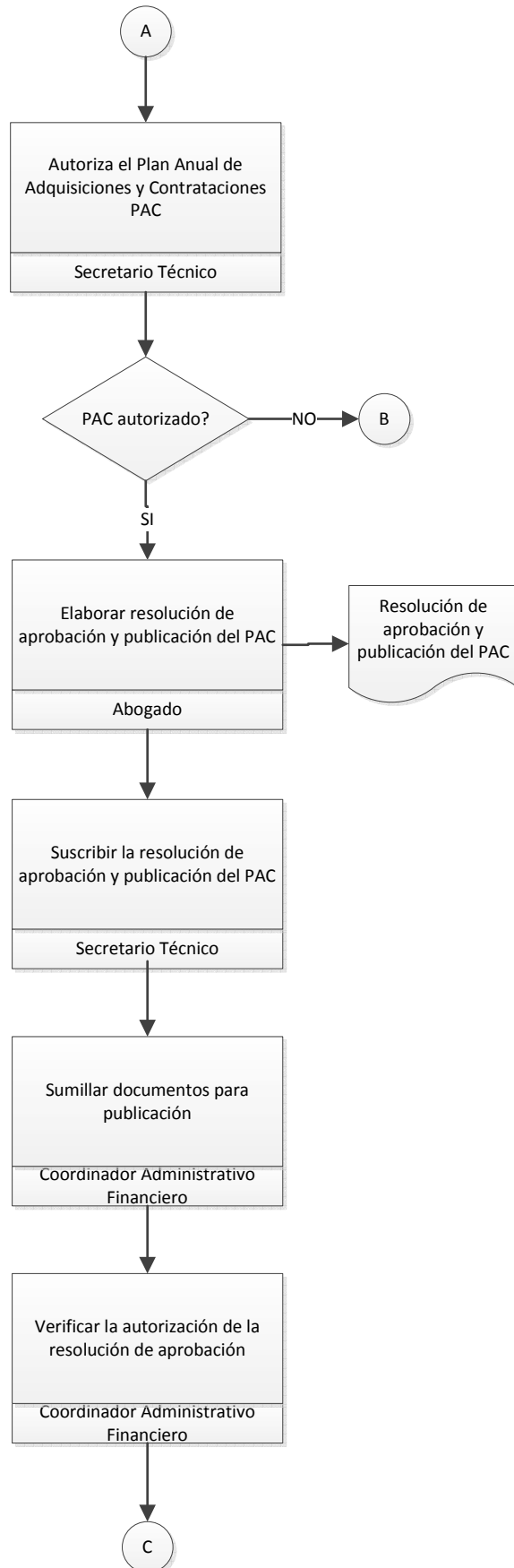
CODIGO  
ADQ-01

Proceso:

Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones

Edición No. 01

Pág. 2 de 3



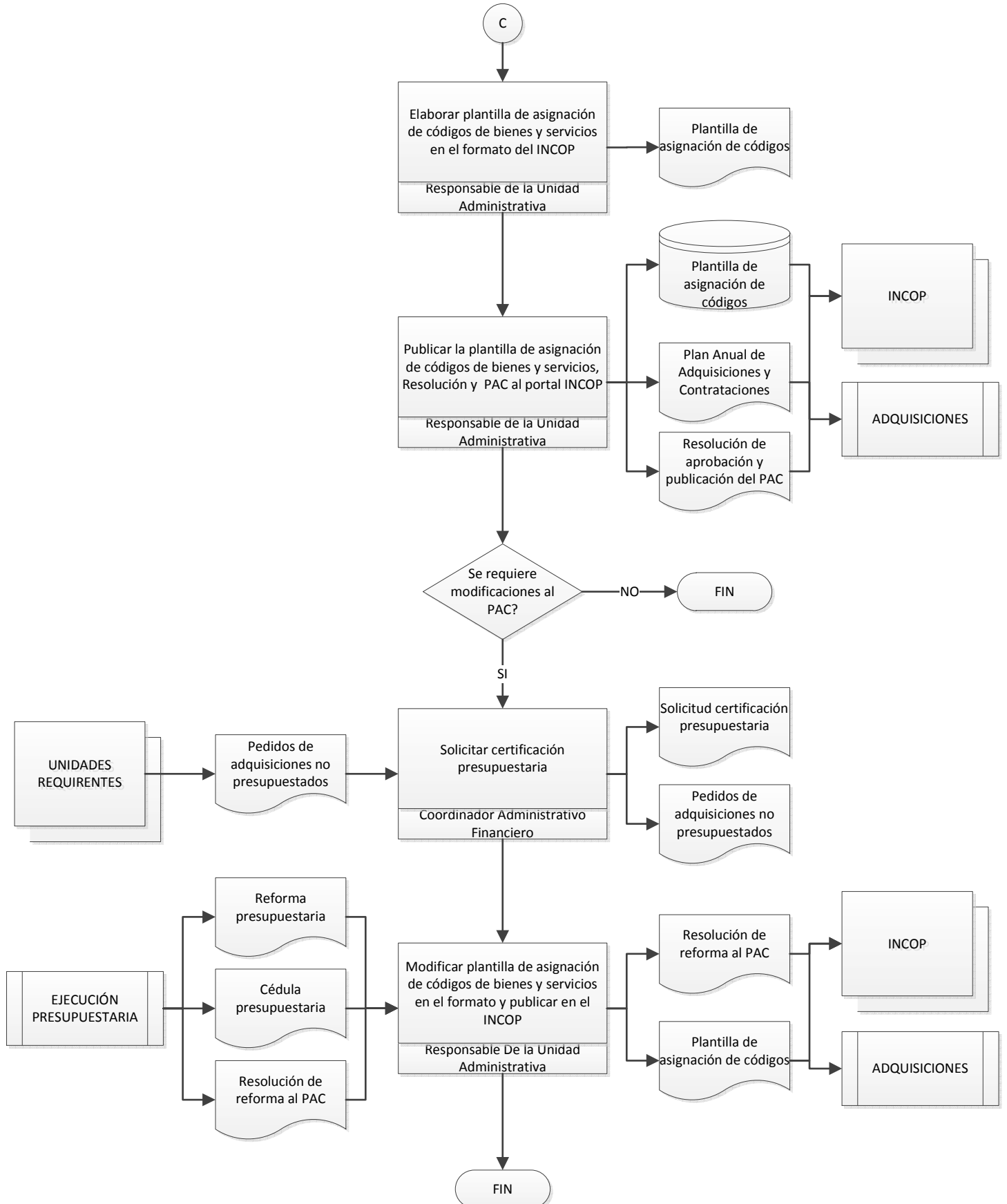
CODIGO  
ADQ-01

Proceso:

Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones

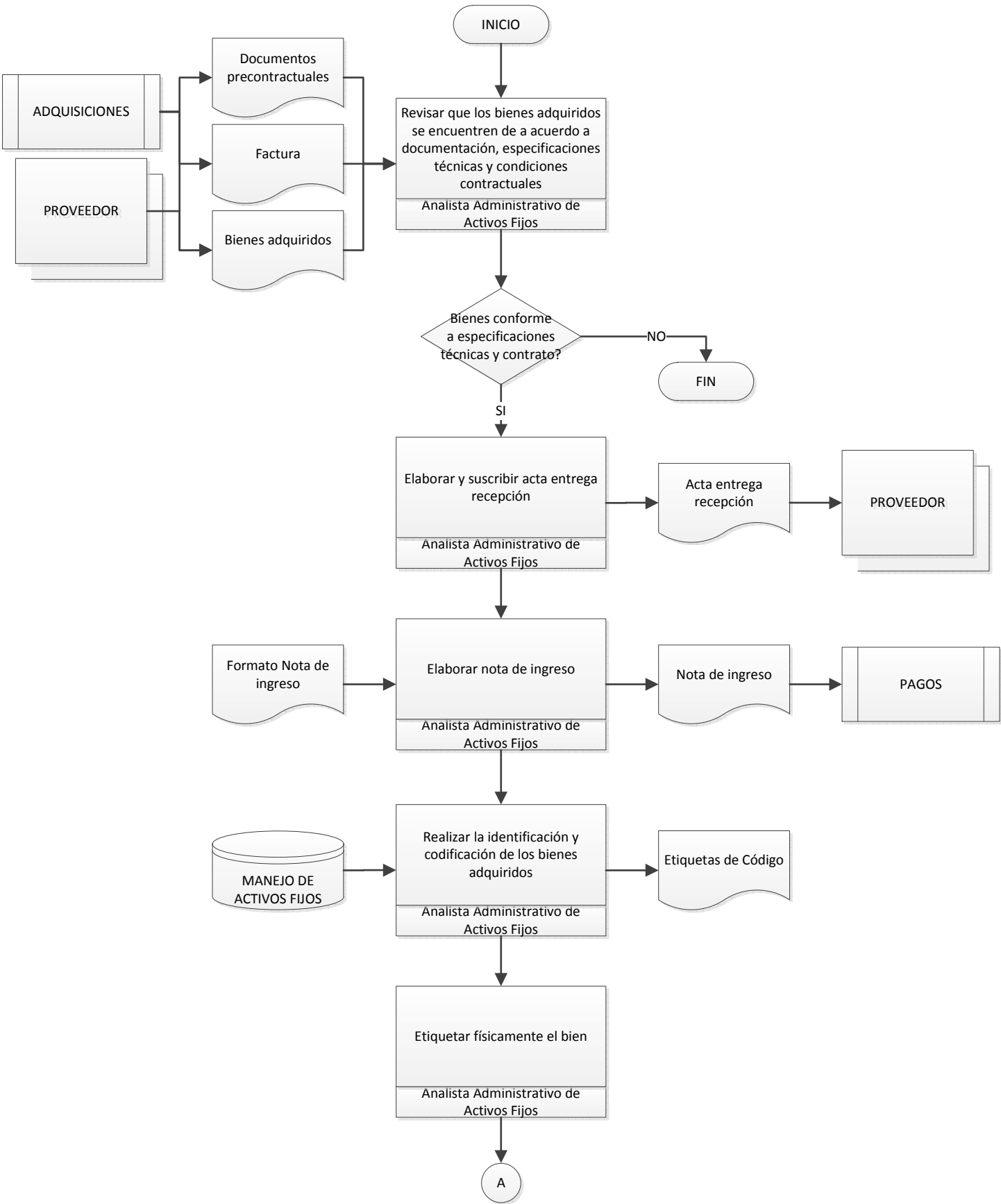
Edición No. 01

Pág. 3 de 3



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GEB-01	Proceso:	Gestión de Activos Fijos y Bienes de Control Administrativo	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2	

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO

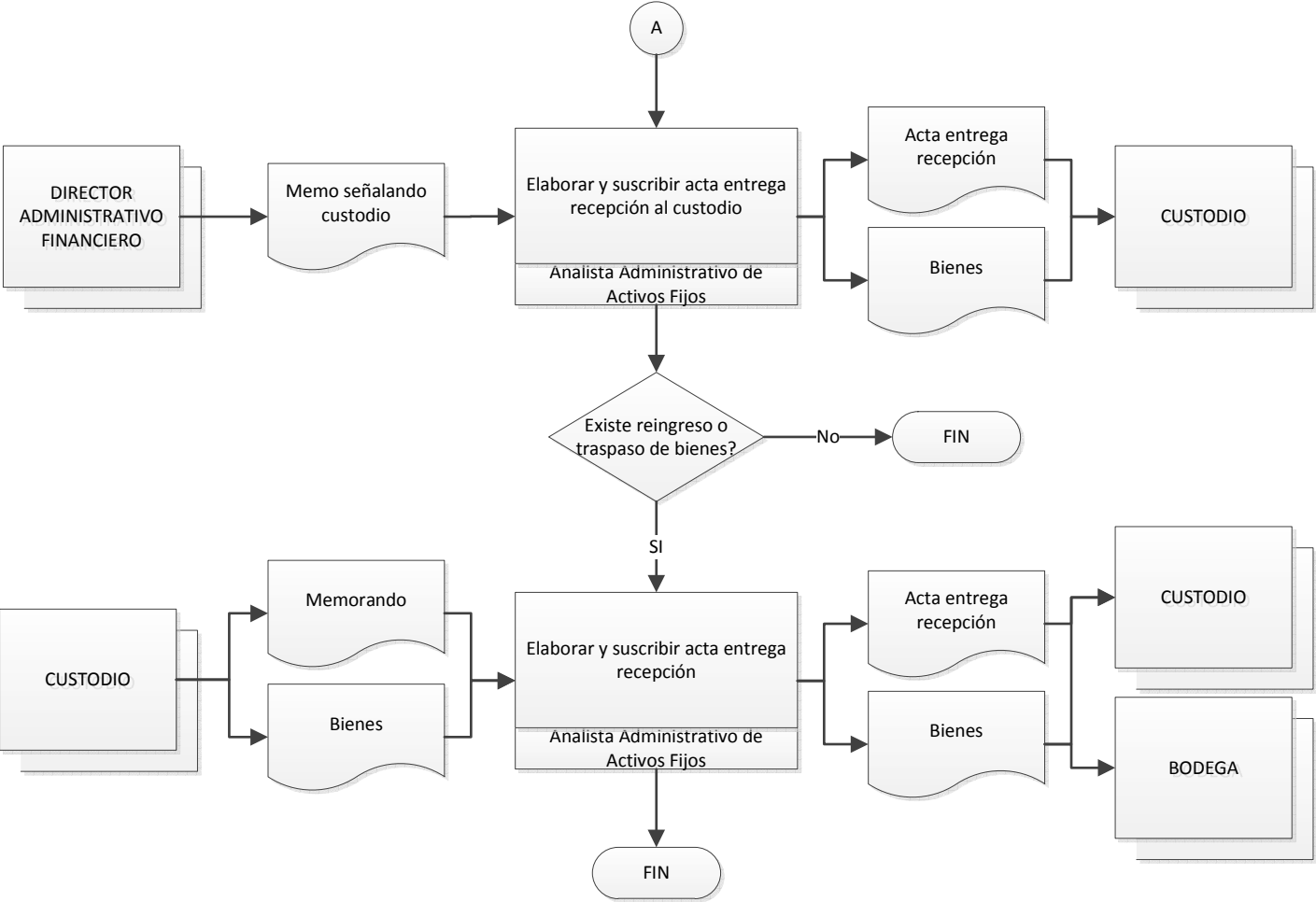


CODIGO  
GEB-01

Proceso:  
Gestión de Activos Fijos y Bienes de Control Administrativo

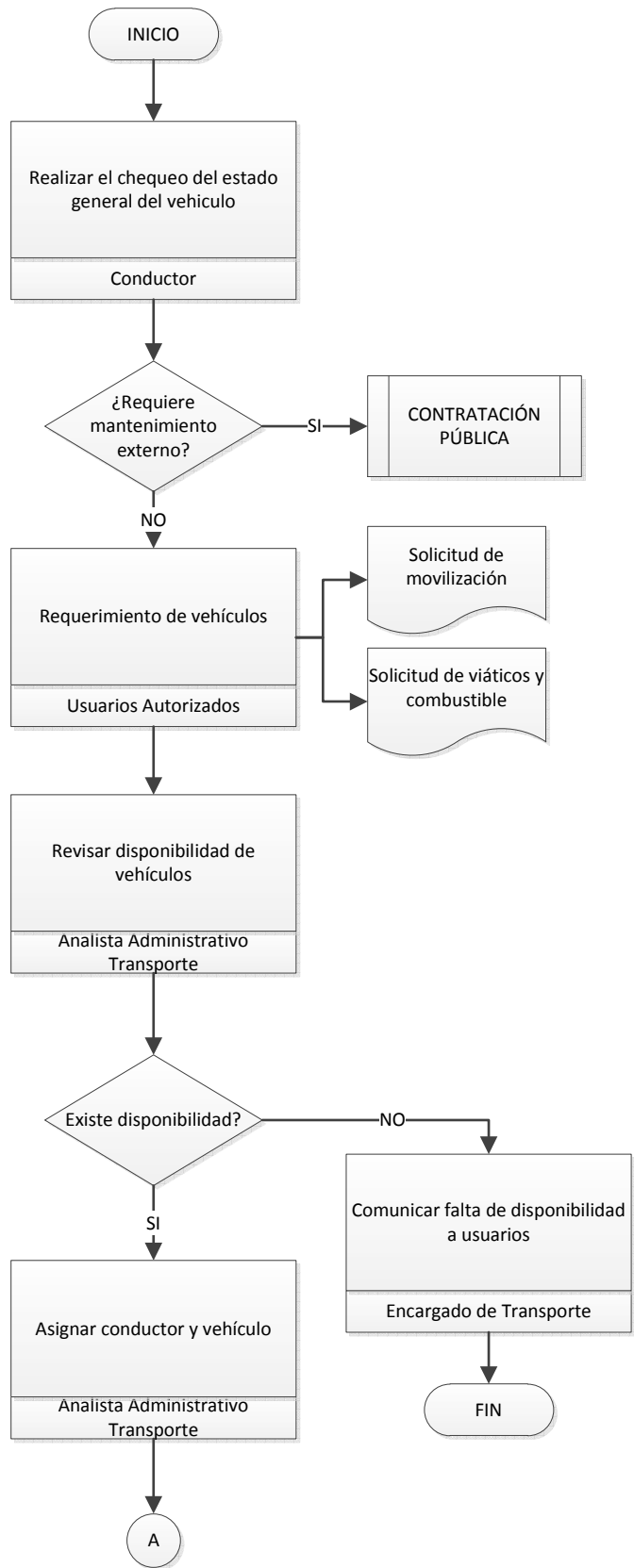
Edición No. 01

Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GTR-01	Proceso:	Administración de Transportes	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2	

8. DIAGRAMA DE FLUJO

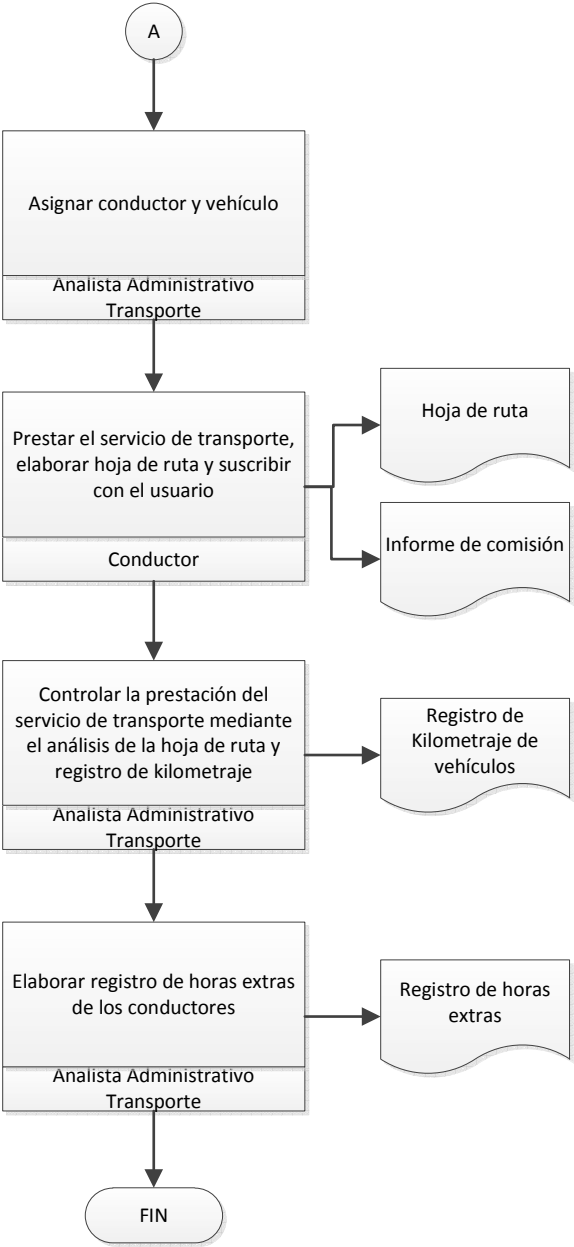


CODIGO  
GTR-01

Proceso:  
Administración de Transportes

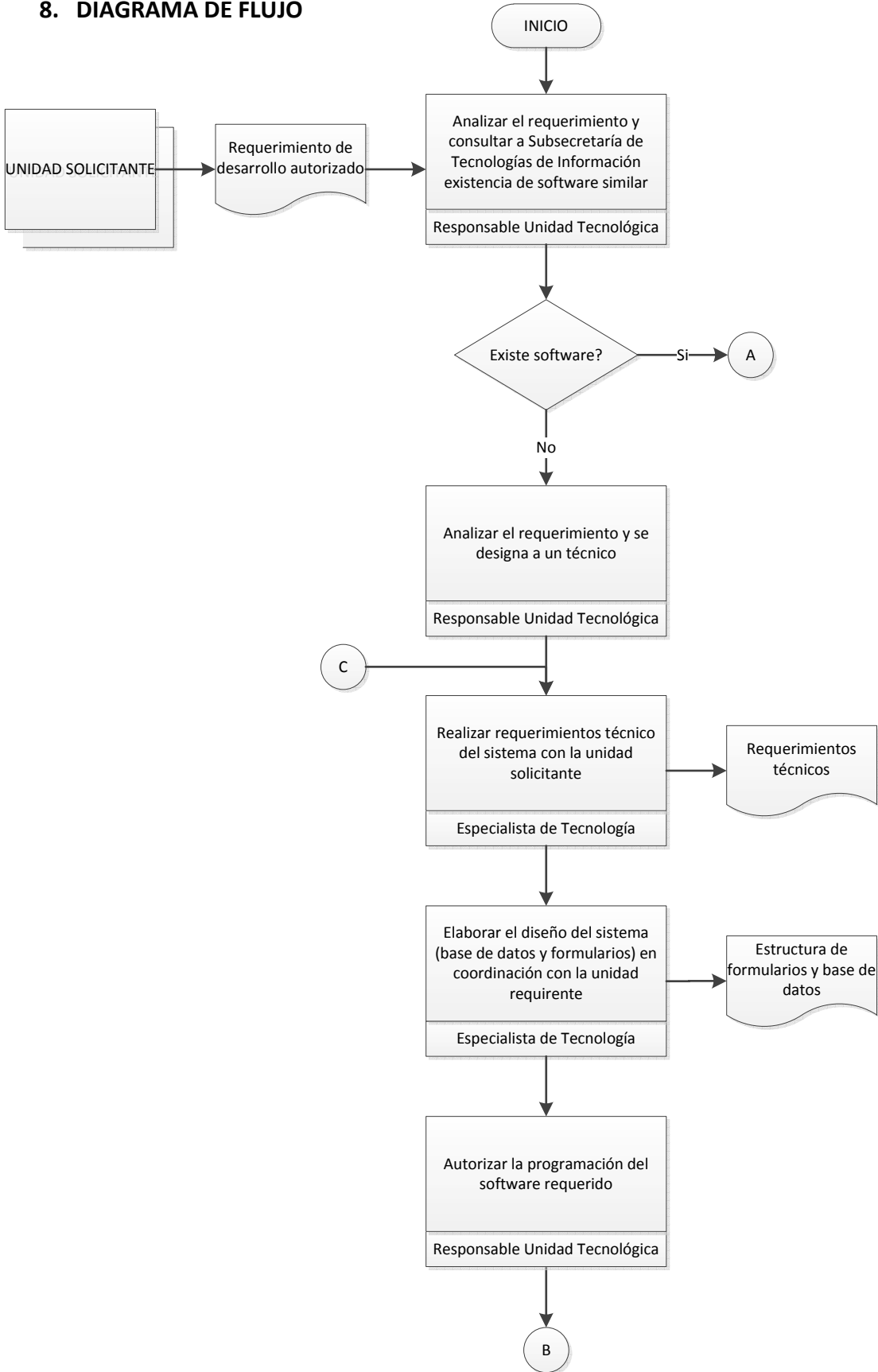
Edición No. 01

Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GST-01	Proceso:	Desarrollo de Software a la medida	
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



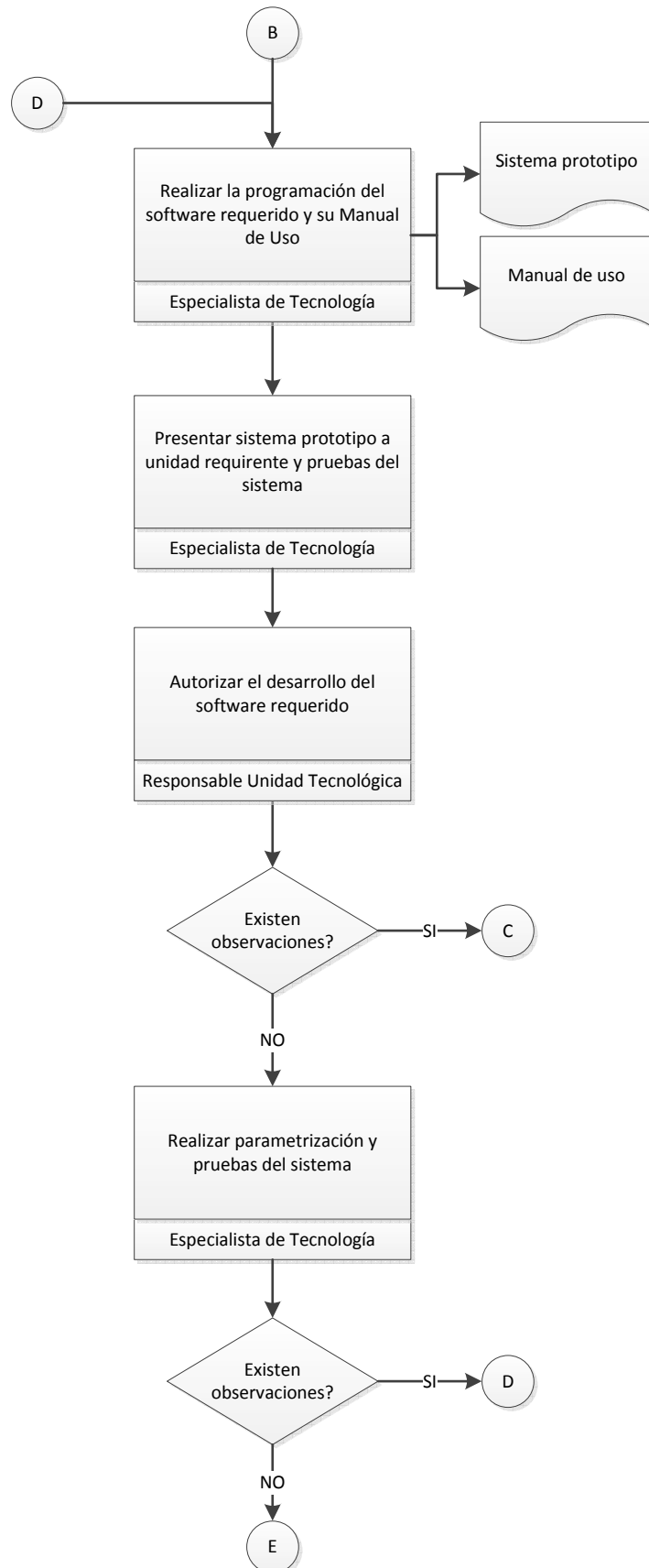
CODIGO  
GST-01

Proceso:

Desarrollo de Software a la medida

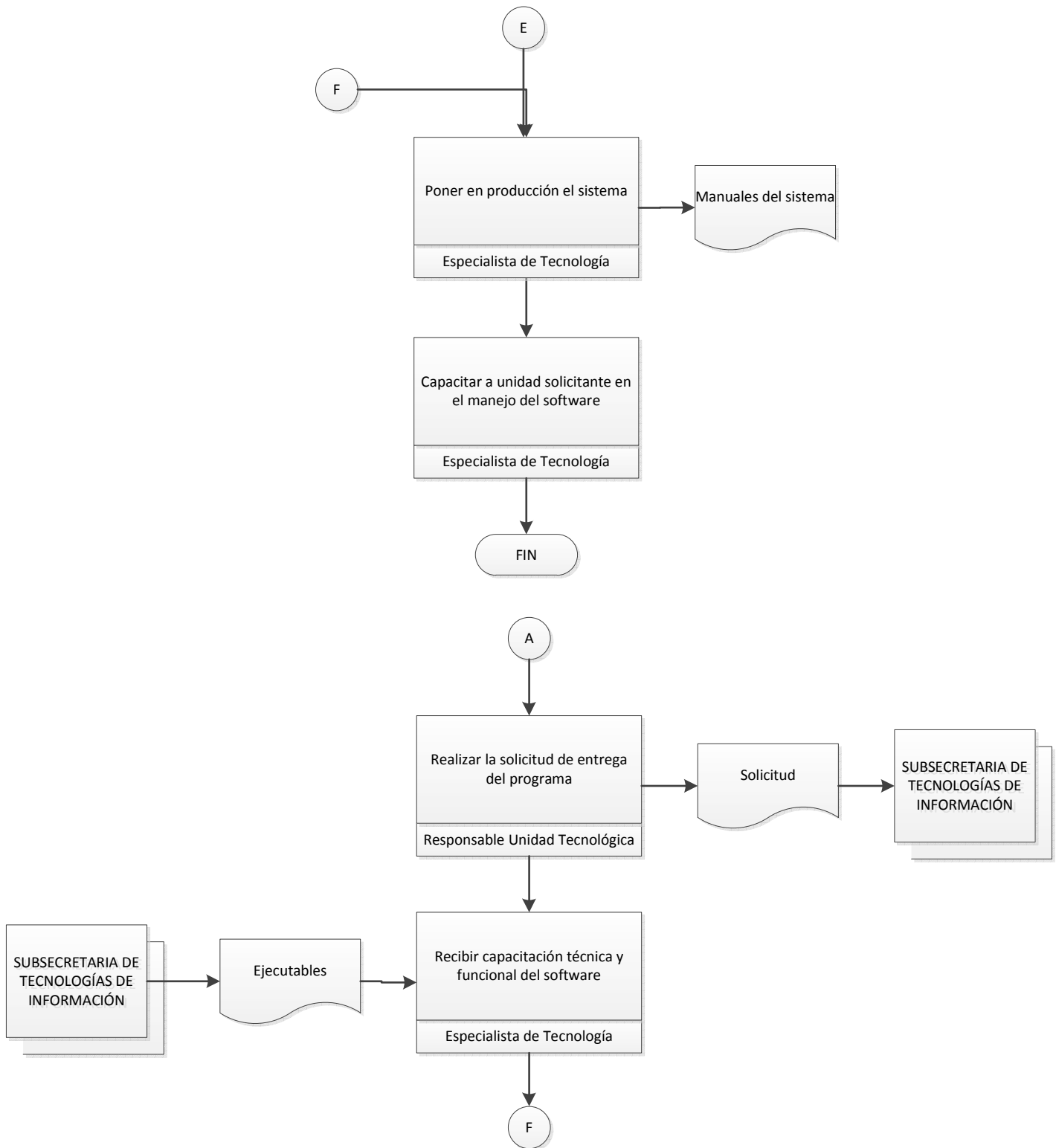
Edición No. 01

Pág. 2 de 3



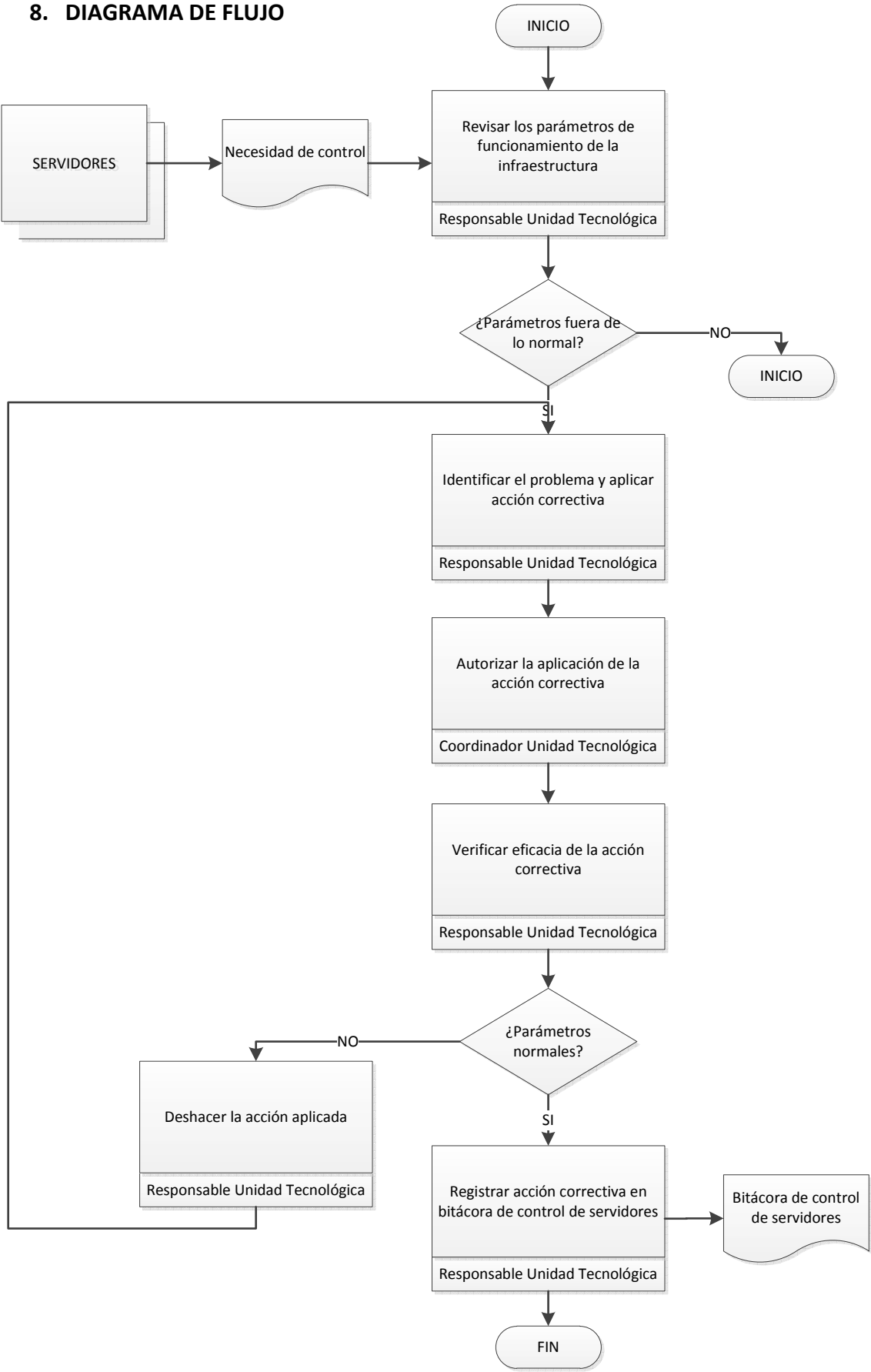


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GST-01	Proceso:	Desarrollo de Software a la medida	
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

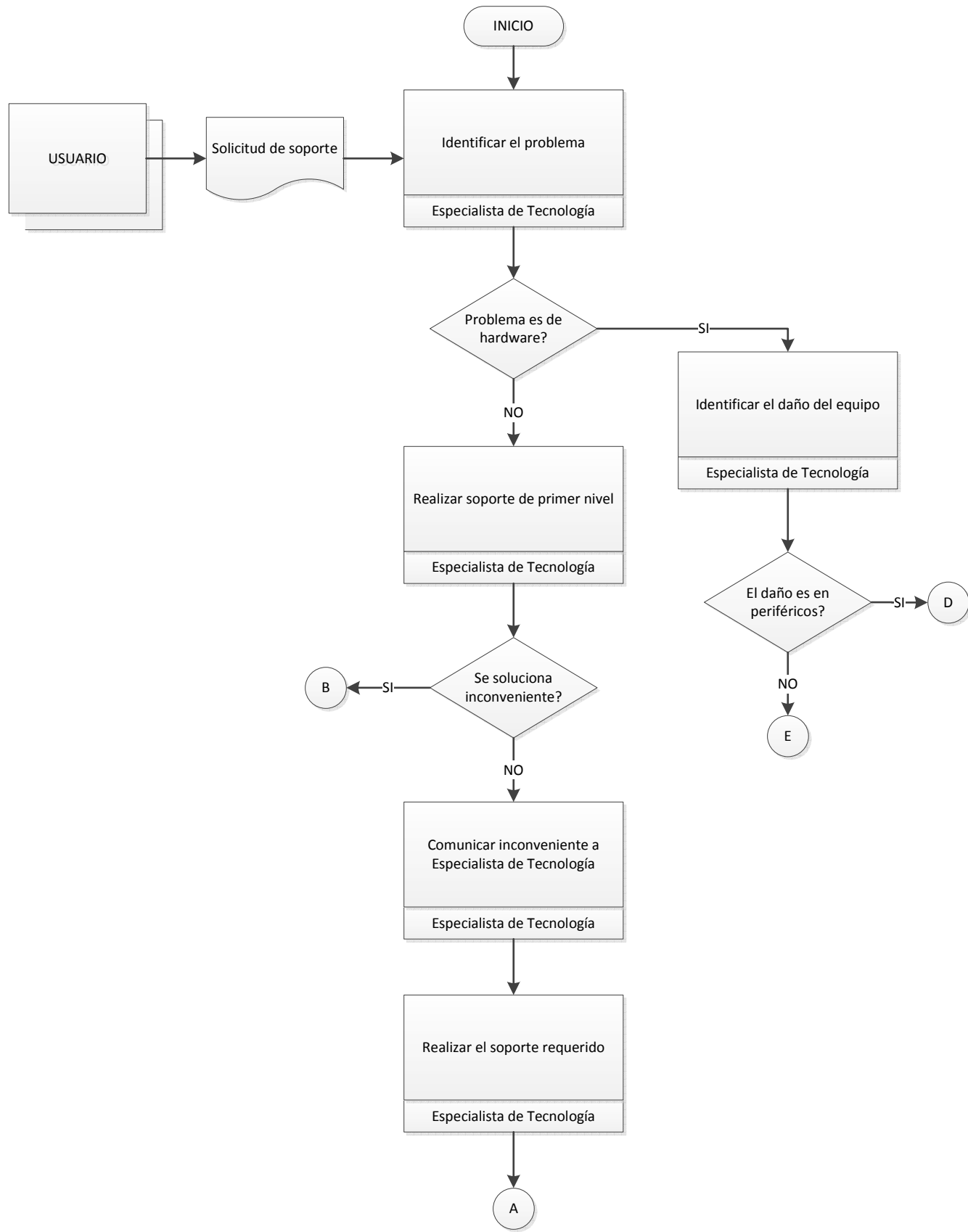


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GST-02	Proceso:	Administración de servidores	
Edición No. 01			Pág. 1 de 1

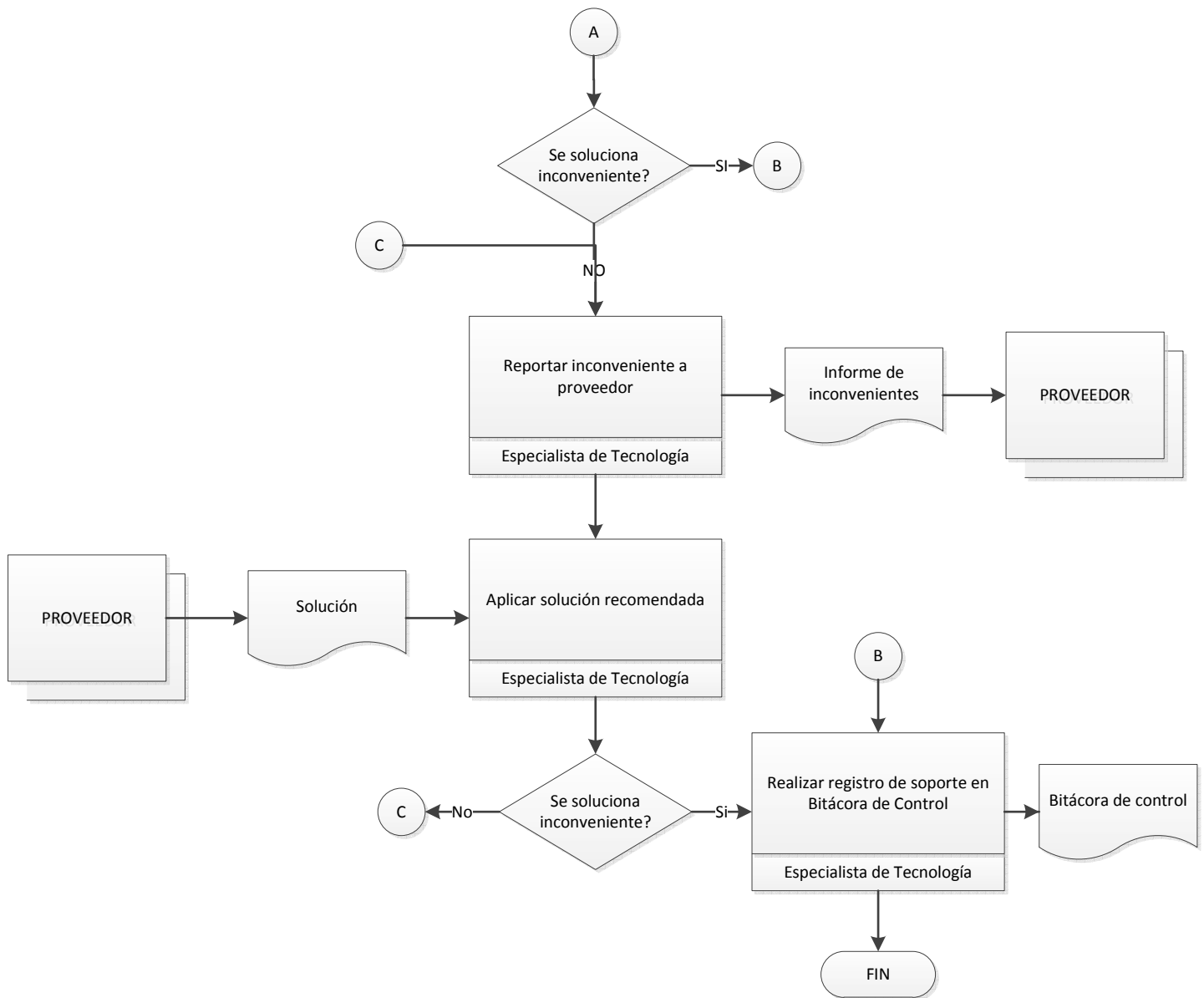
### 8. DIAGRAMA DE FLUJO

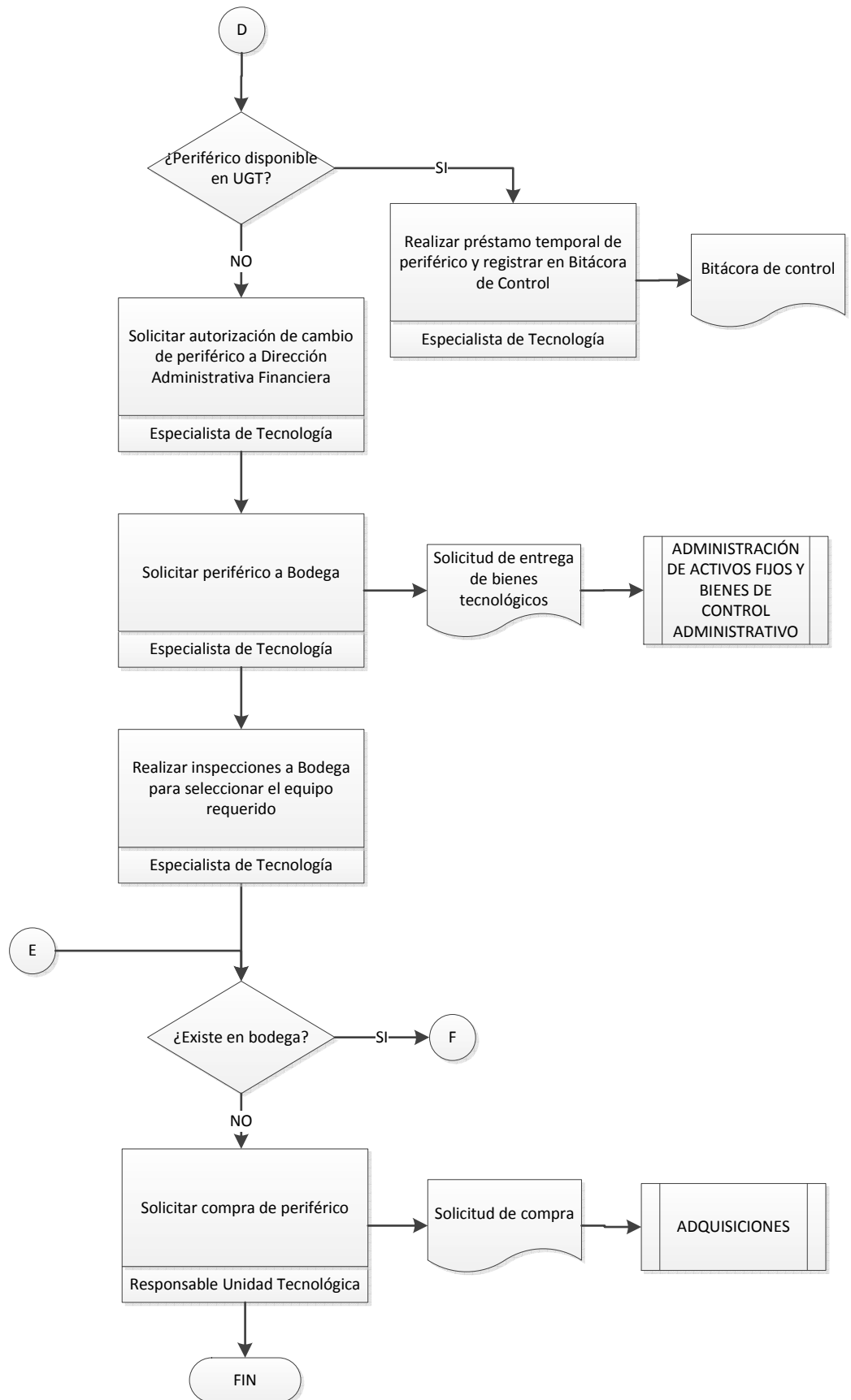


8. DIAGRAMA DE FLUJO

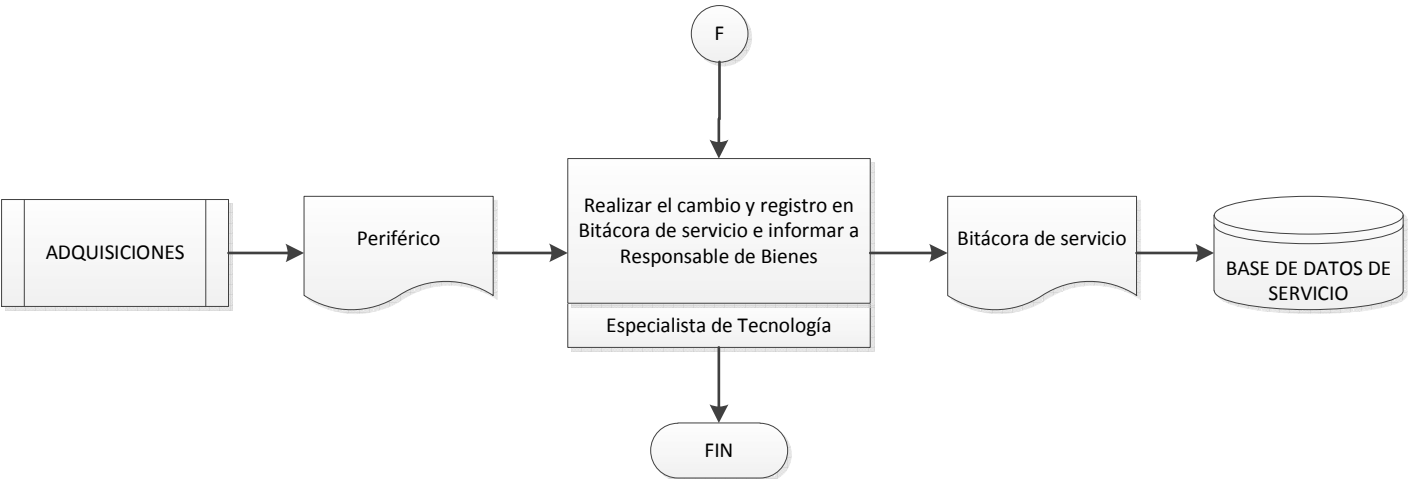


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GST-03	Proceso:  Soporte a usuario		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GST-03	Proceso:  Soporte a usuario		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



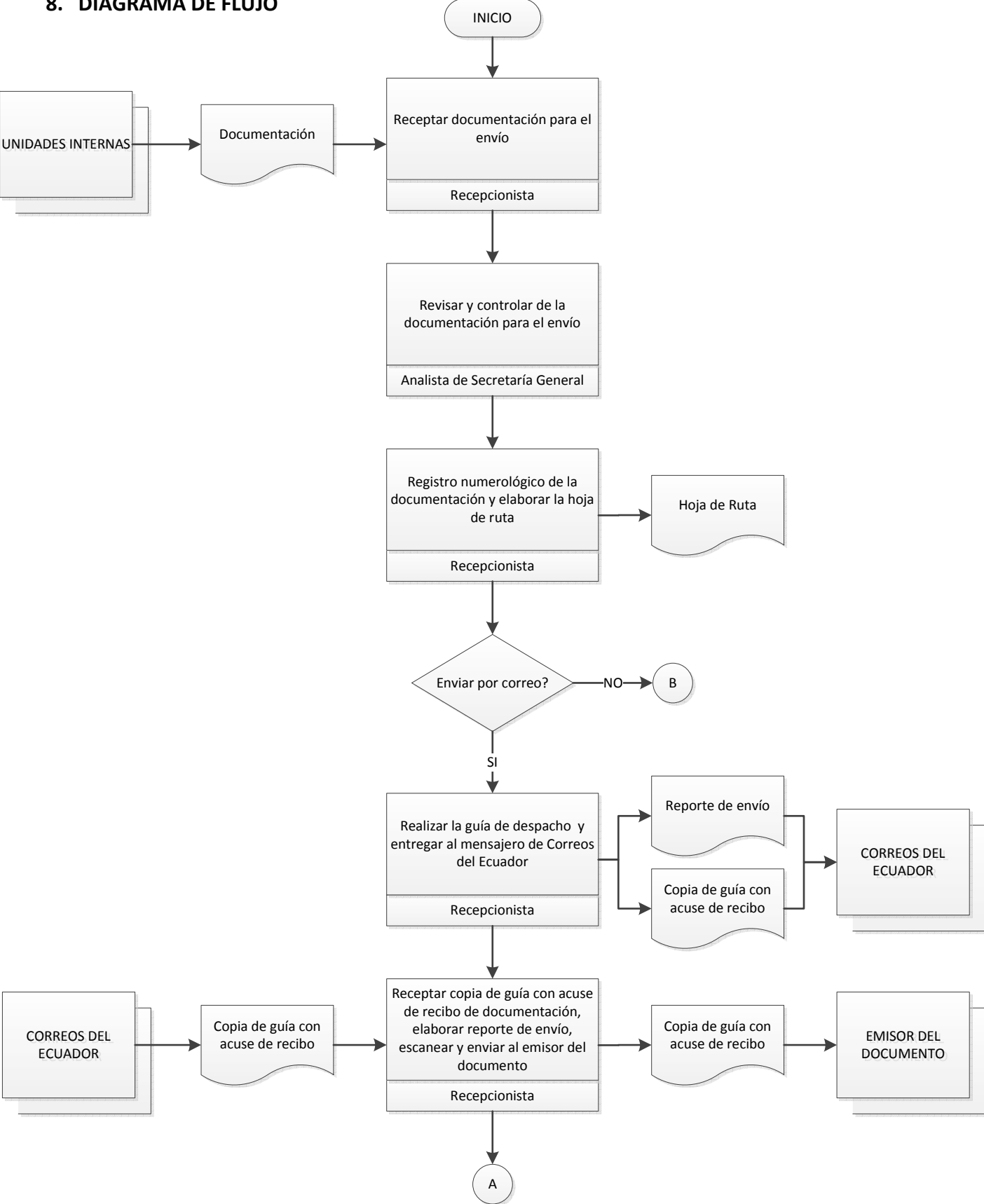
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDC-01	Proceso:	Recepción de Documentación	
Edición No. 01			Pág. 1 de 1

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



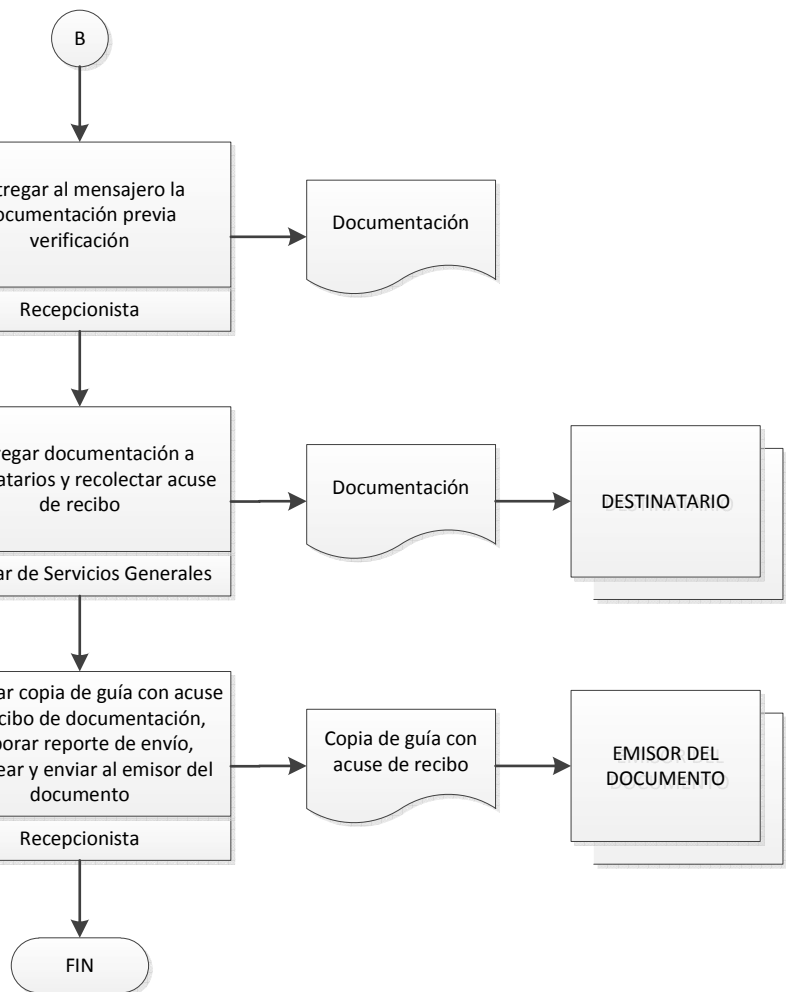
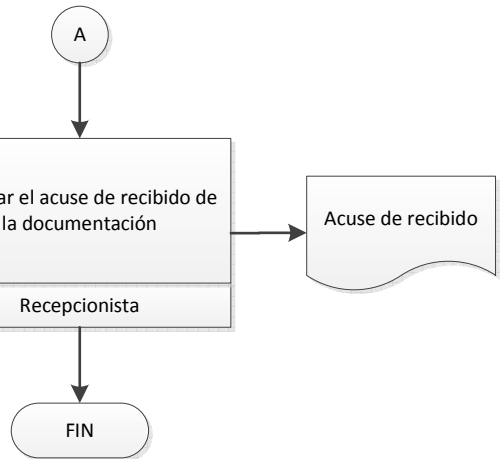
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDC-02	Proceso:	Envío de Documentación	
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



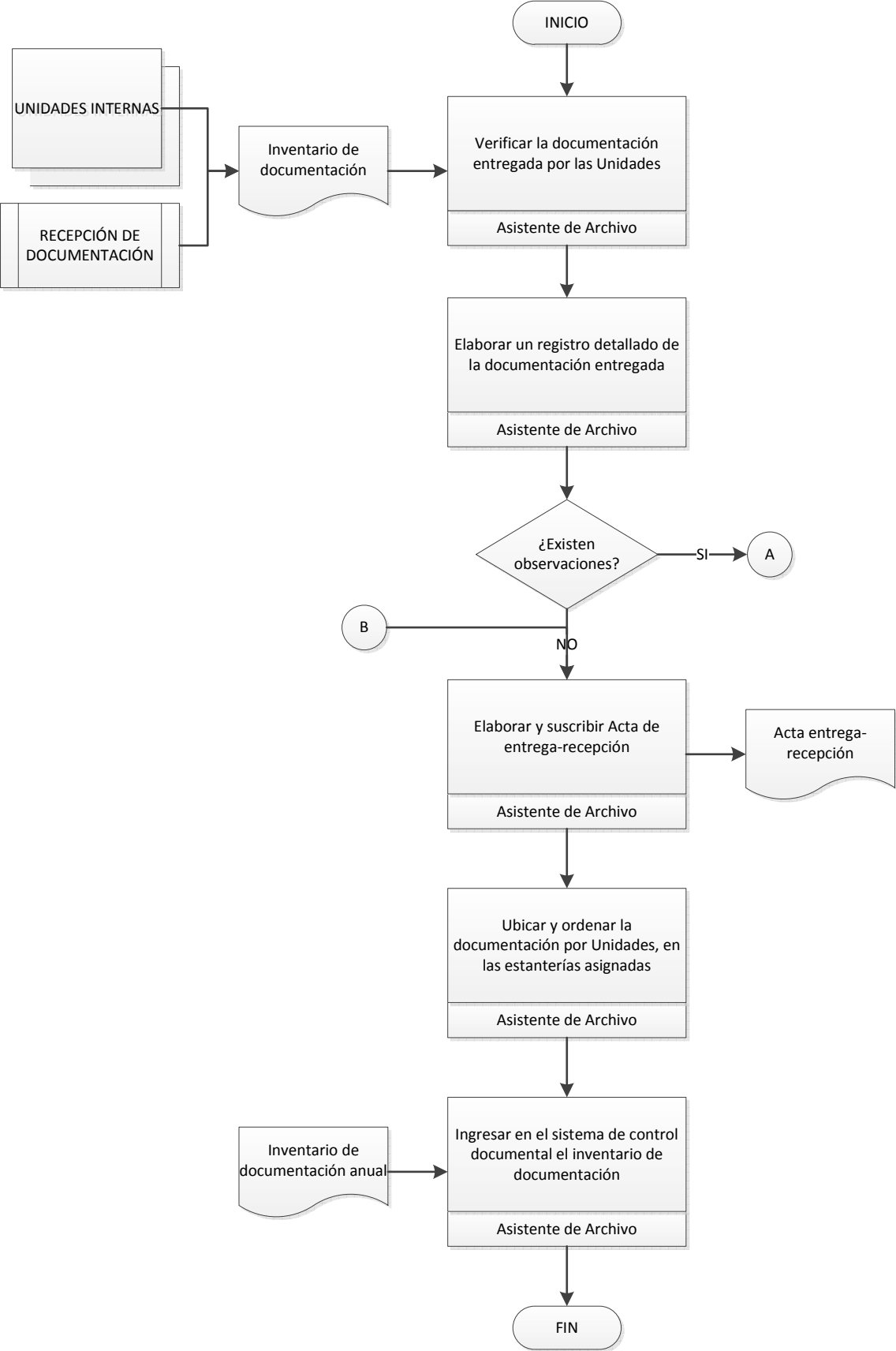


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDC-02	Proceso:	Envío de Documentación	
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

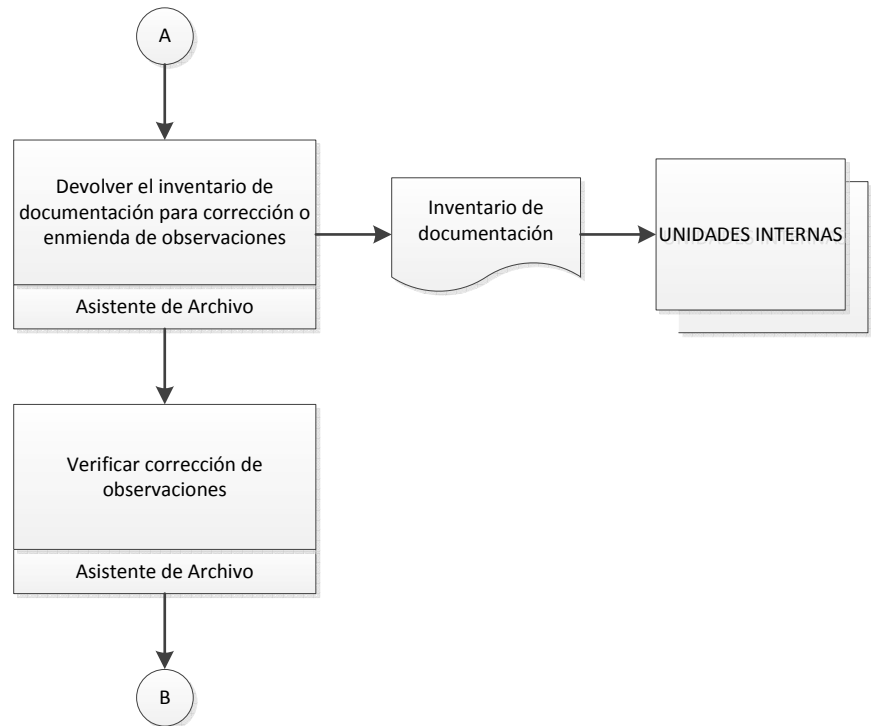


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDA-01	Proceso:	Archivo	
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

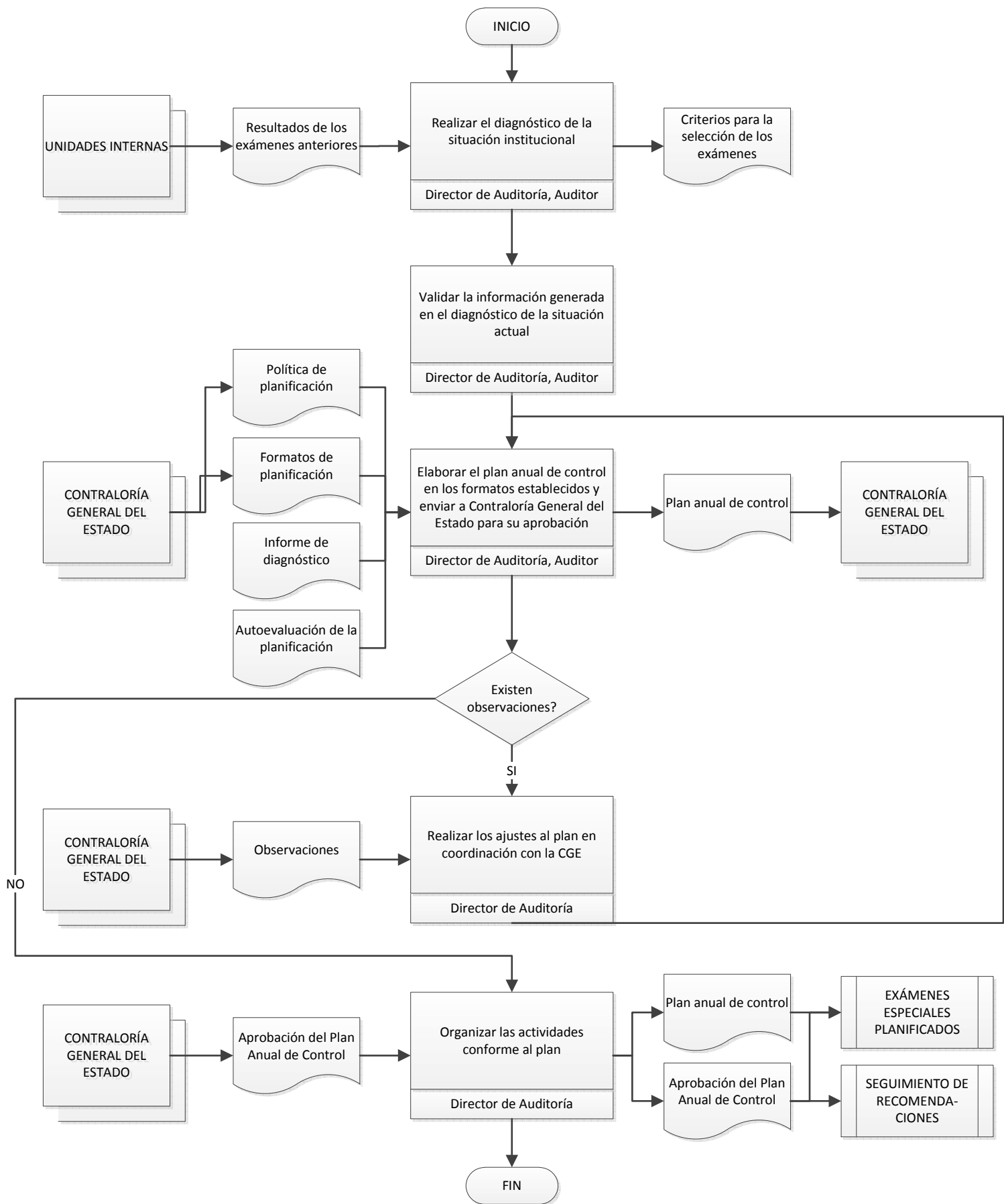
### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



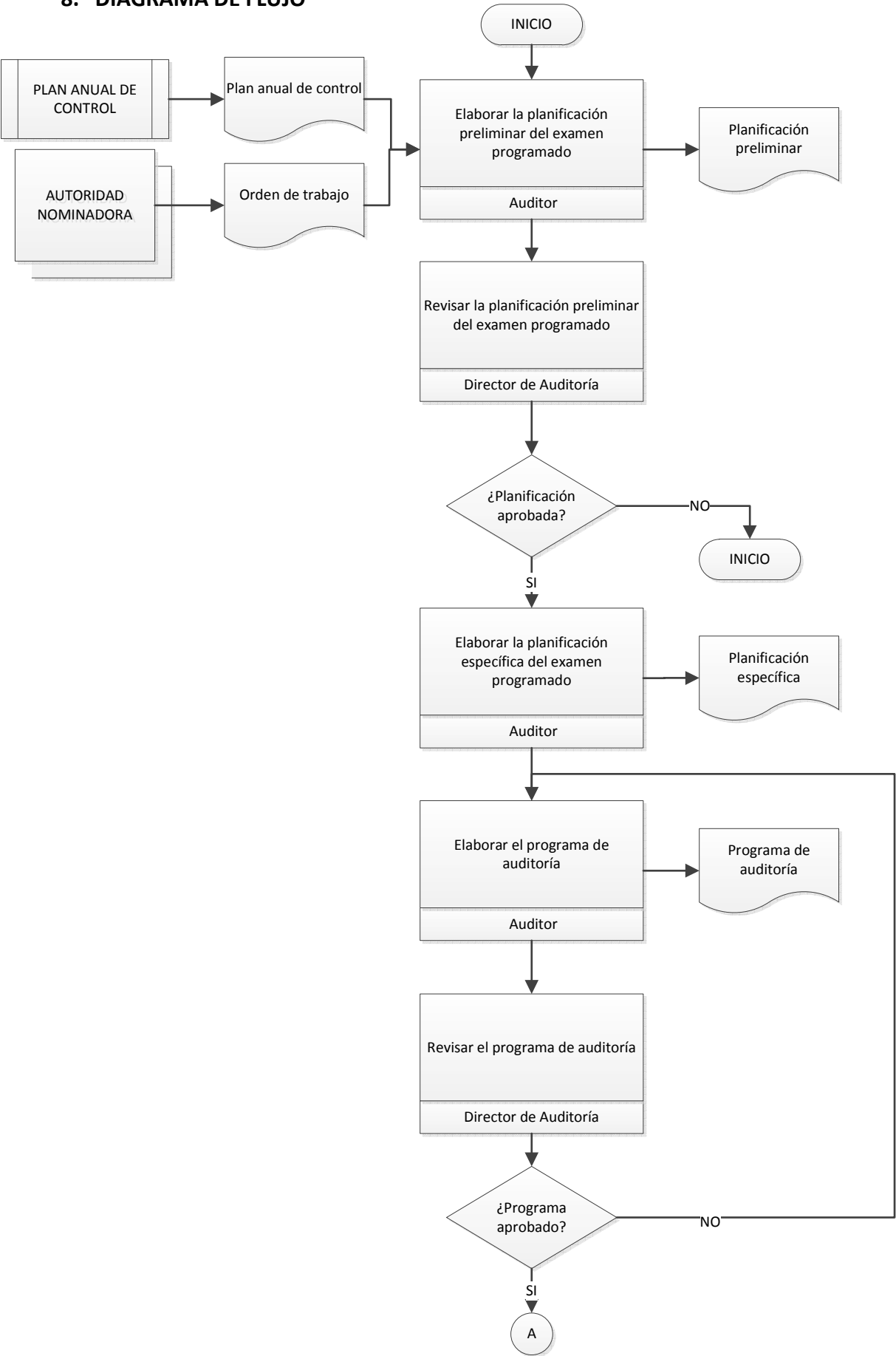
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDA-01	Proceso:	Archivo	
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

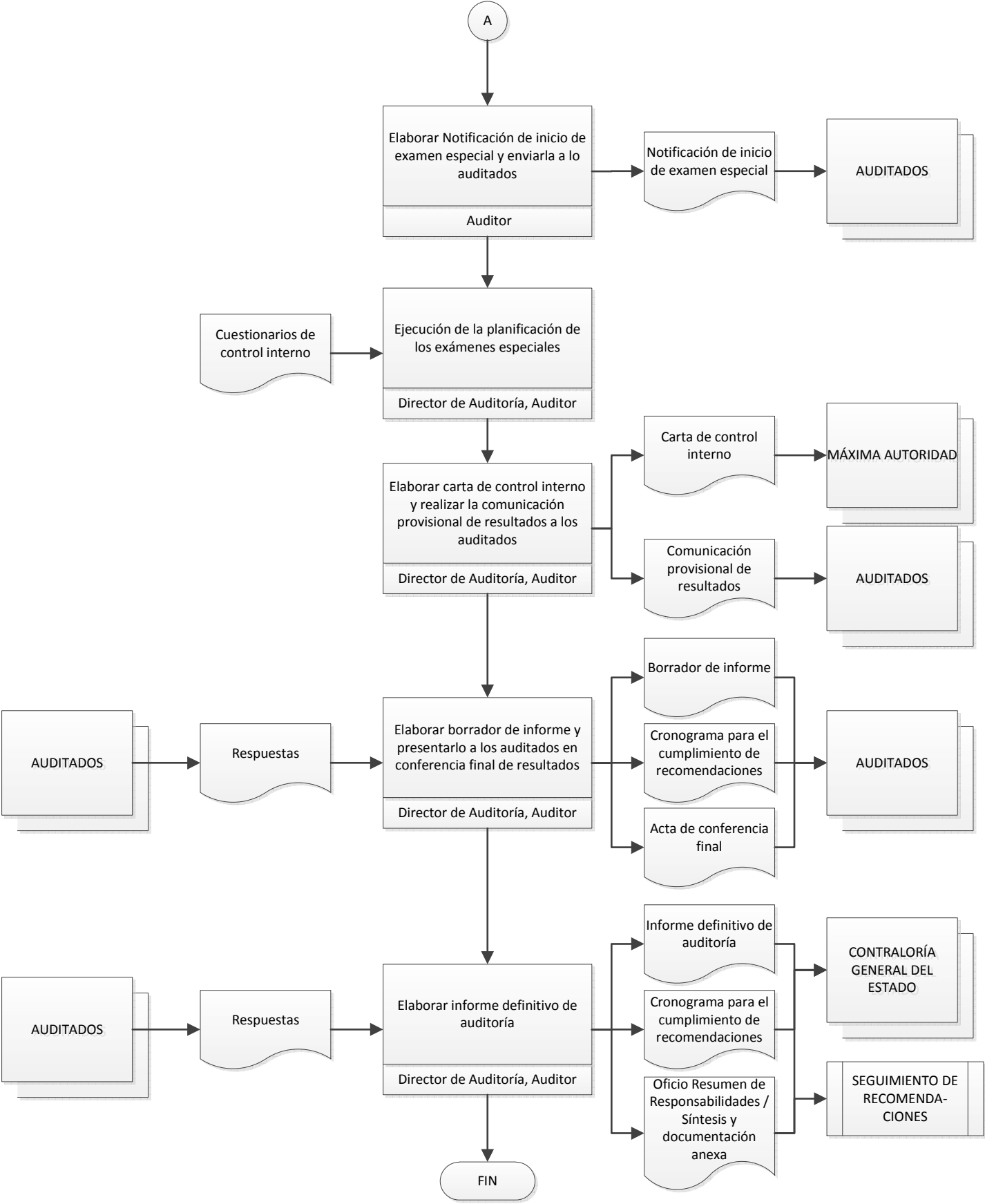


8. DIAGRAMA DE FLUJO



8. DIAGRAMA DE FLUJO





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO AUD-03	Proceso: Seguimiento de Recomendaciones		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



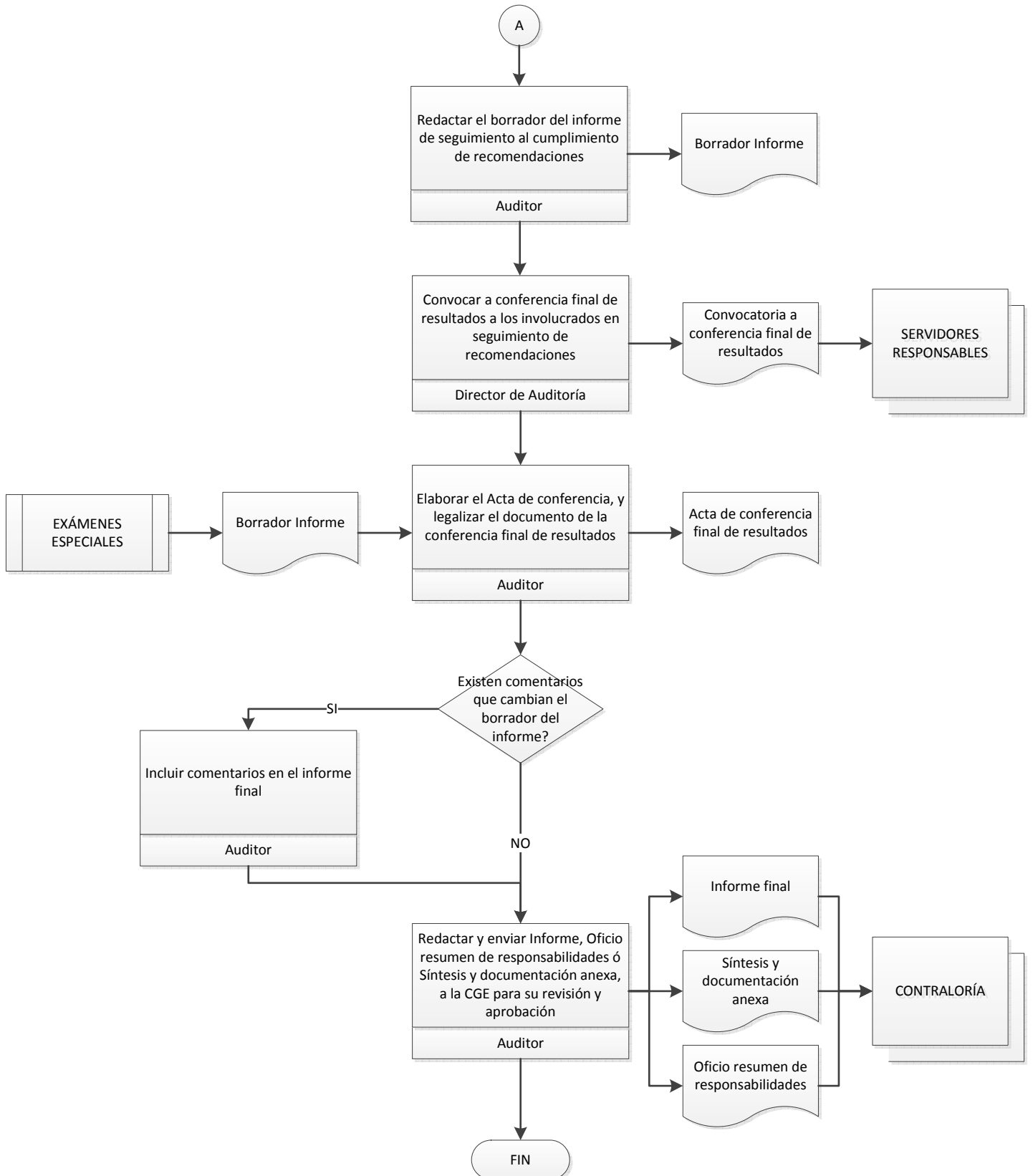
CODIGO  
AUD-03

Proceso:

Seguimiento de Recomendaciones

Edición No. 01

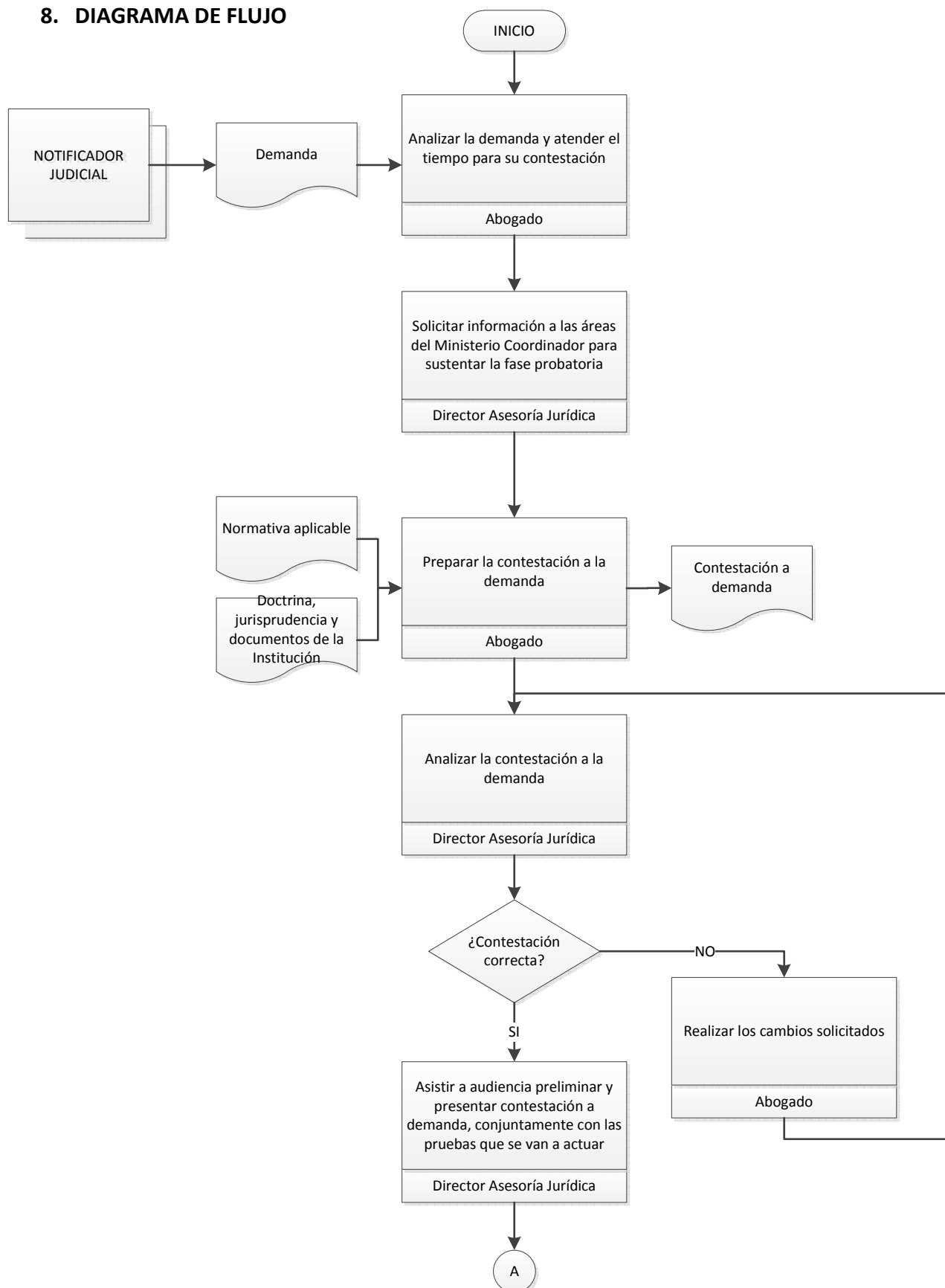
Pág. 2 de 2

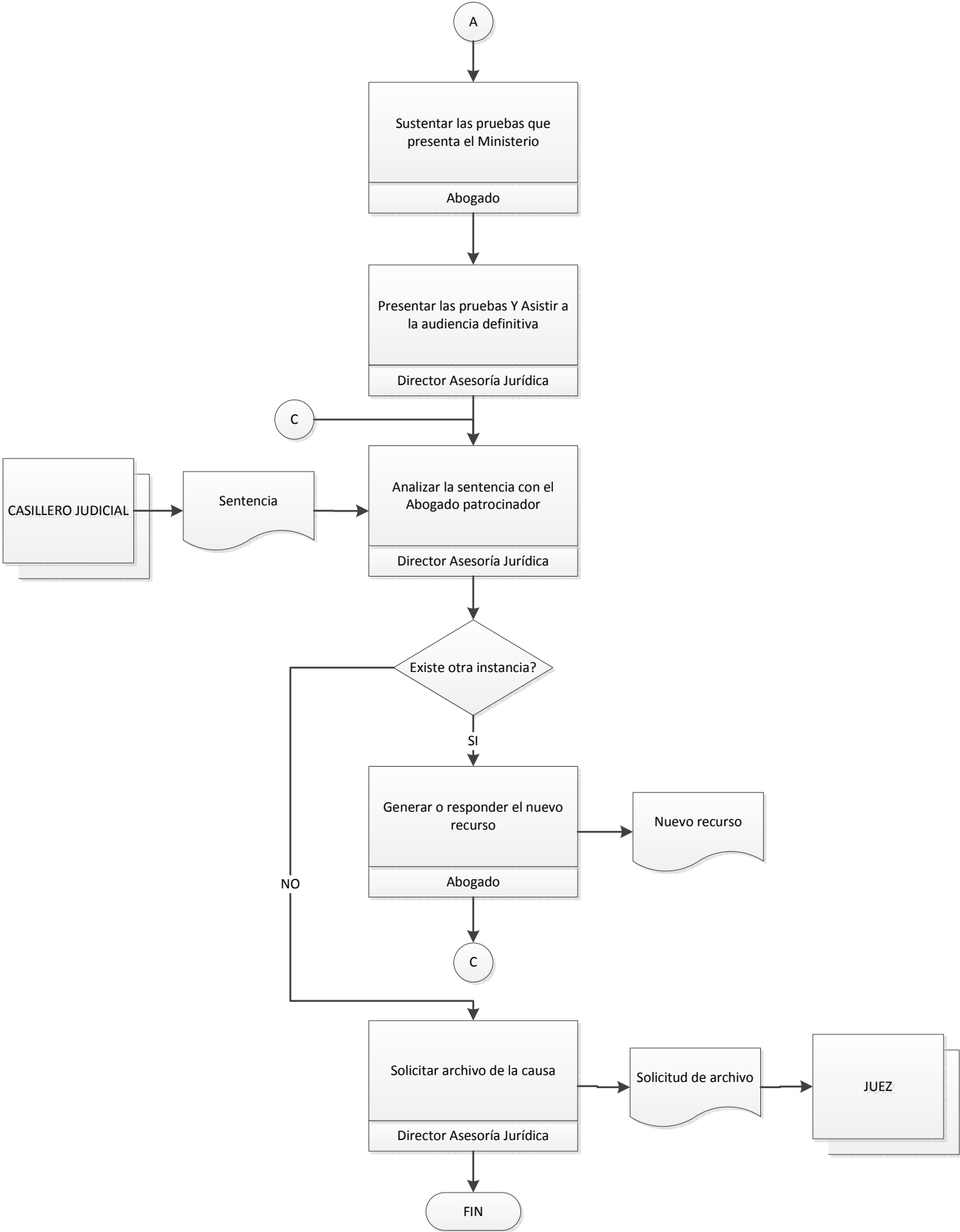




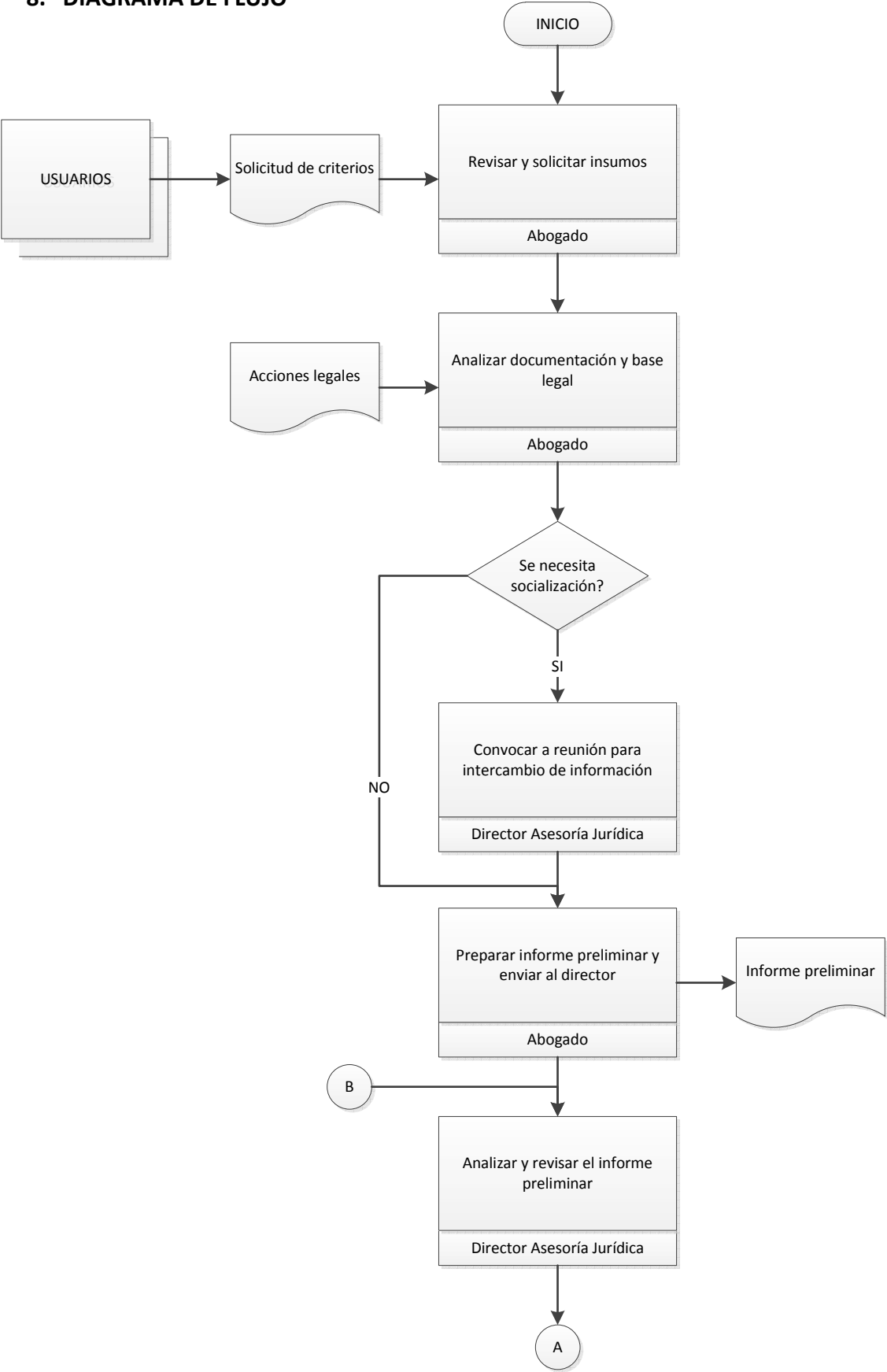
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PTN-01	Proceso:  Patrocinio Jurídico		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO

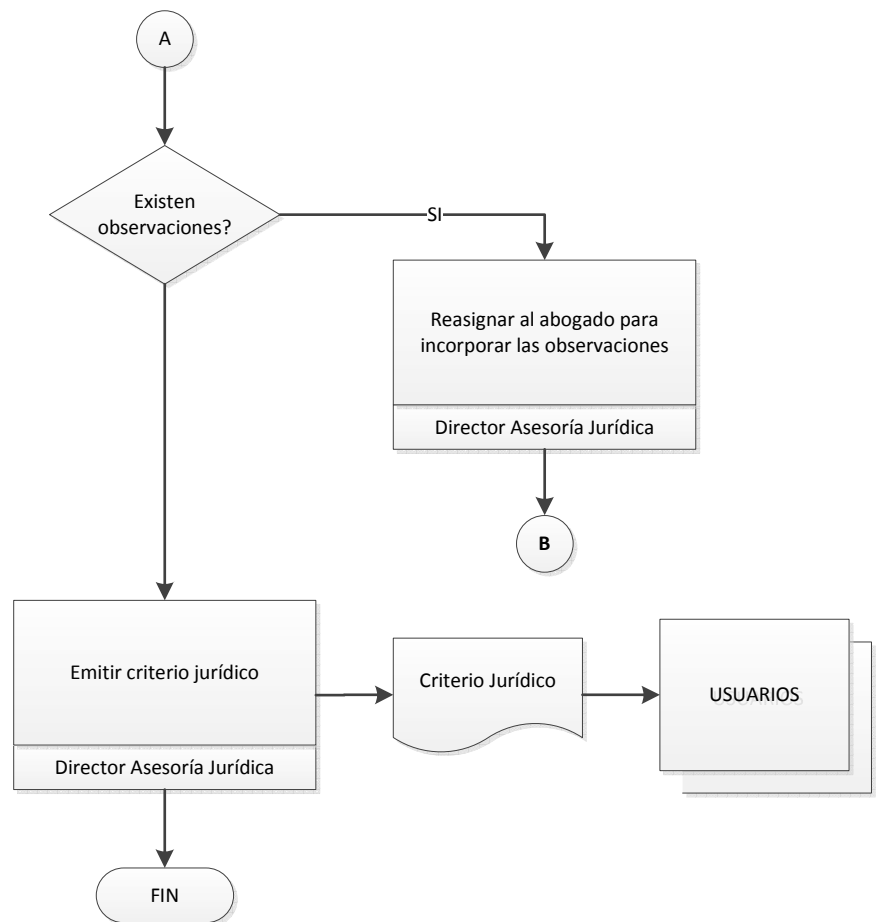




8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO ASJ-01	Proceso:	Consultas Jurídicas	
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

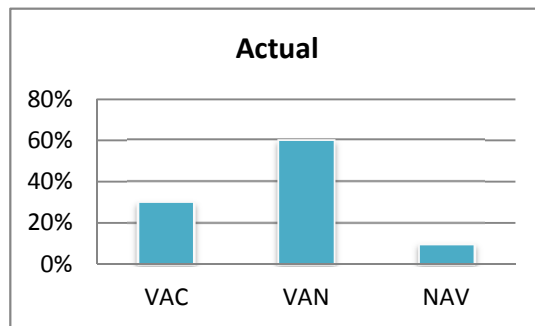


**ANEXO 2**

**ANÁLISIS DE VALOR  
AGREGADO (AVA)**

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

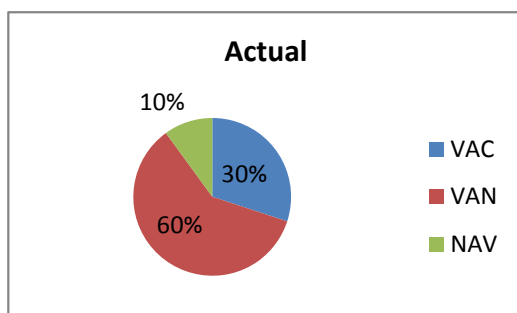
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Realizar el análisis de los factores externos	X		
Realizar el análisis de los factores internos		X	
Calificar los factores externos e internos para priorizarlos		X	
Validar calificación de factores externos			X
Analizar la Matriz de priorización de factores y elaborar el diagnóstico			
Revisar la misión institucional	X		
Elaborar análisis de escenarios		X	
Revisar la visión de futuro	X		
Definir los objetivos de largo plazo		X	
Definir estrategias		X	
Definir Políticas y Valores institucionales		X	



<b>VAC</b>	3	30%
<b>VAN</b>	6	60%
<b>NAV</b>	1	10%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

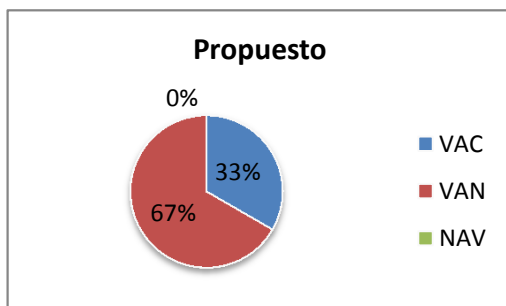
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	VAC	VAN	NAV
Realizar el análisis de los factores externos	X		
Realizar el análisis de los factores internos		X	
Calificar los factores externos e internos para priorizarlos		X	
Validar calificación de factores externos			X
Analizar la Matriz de priorización de factores y elaborar el diagnóstico			
Revisar la misión institucional	X		
Elaborar análisis de escenarios		X	
Revisar la visión de futuro	X		
Definir los objetivos de largo plazo		X	
Definir estrategias		X	
Definir Políticas y Valores institucionales		X	



VAC	3	30%
VAN	6	60%
NAV	1	10%
		100%

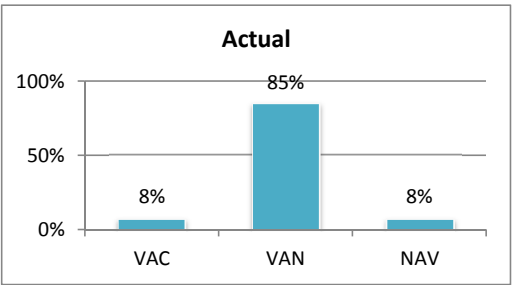
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	VAC	VAN	NAV
Realizar el análisis de los factores externos	X		
Realizar el análisis de los factores internos		X	
Calificar los factores externos e internos para priorizarlos		X	
Analizar la Matriz de priorización de factores y elaborar el diagnóstico			
Revisar la misión institucional	X		
Elaborar análisis de escenarios		X	
Revisar la visión de futuro	X		
Definir los objetivos de largo plazo		X	
Definir estrategias		X	
Definir Políticas y Valores institucionales		X	



VAC	3	33%
VAN	6	67%
NAV	0	0%
		100%

<b>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b>			
<b>PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Establecer plazos de ejecución de objetivos y estrategias		X	
Definir programas y proyectos que se deriven de la aplicación de las estrategias		X	
Definir objetivos de corto plazo de los programas o proyectos	X		
Definir indicadores de los objetivos de corto plazo		X	
Definir las actividades y plazos de ejecución que se requieren para cumplir con los objetivos		X	
Asignar responsables de programas o proyectos		X	
Establecer los responsables de ejecución de las actividades		X	
Consolidar la información en el Plan Operativo		X	
Consolidar los planes operativos de los responsables asignados		X	
Validar los planes operativos		X	
Remitir plan operativo institucional a instituciones reguladoras		X	
Validar plan operativo y su impacto			X
Revisar y aprobar el plan operativo institucional		X	

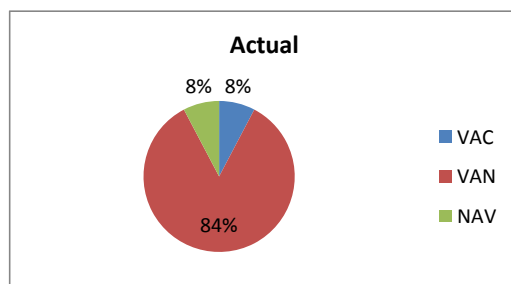


<b>VAC</b>	1	8%
<b>VAN</b>	11	85%
<b>NAV</b>	1	8%
		100%



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

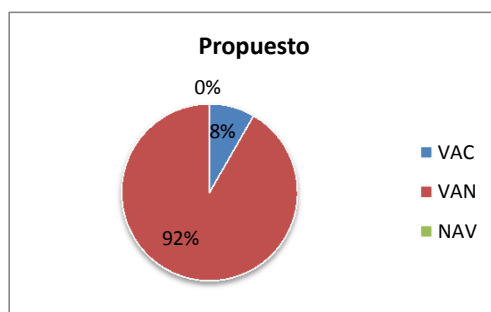
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	VAC	VAN	NAV
Establecer plazos de ejecución de objetivos y estrategias		X	
Definir programas y proyectos que se deriven de la aplicación de las estrategias		X	
Definir objetivos de corto plazo de los programas o proyectos	X		
Definir indicadores de los objetivos de corto plazo		X	
Definir las actividades y plazos de ejecución que se requieren para cumplir con los objetivos		X	
Asignar responsables de programas o proyectos		X	
Establecer los responsables de ejecución de las actividades		X	
Consolidar la información en el Plan Operativo		X	
Consolidar los planes operativos de los responsables asignados		X	
Validar los planes operativos		X	
Remitir plan operativo institucional a instituciones reguladoras		X	
Validar plan operativo y su impacto			X
Revisar y aprobar el plan operativo institucional		X	



VAC	1	8%
VAN	11	85%
NAV	1	8%
		100%

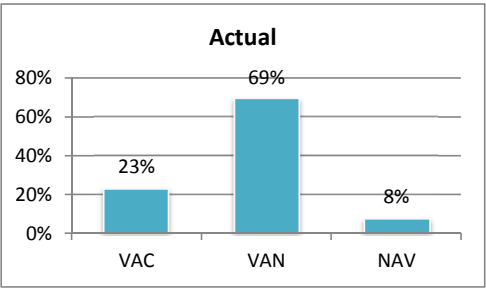
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PLANIFICACIÓN OPERATIVA	VAC	VAN	NAV
Establecer plazos de ejecución de objetivos y estrategias		X	
Definir programas y proyectos que se deriven de la aplicación de las estrategias		X	
Definir objetivos de corto plazo de los programas o proyectos	X		
Definir indicadores de los objetivos de corto plazo		X	
Definir las actividades y plazos de ejecución que se requieren para cumplir con los objetivos		X	
Asignar responsables de programas o proyectos		X	
Establecer los responsables de ejecución de las actividades		X	
Consolidar la información en el Plan Operativo		X	
Consolidar los planes operativos de los responsables asignados		X	
Validar los planes operativos		X	
Remitir plan operativo institucional a instituciones reguladoras		X	
Revisar y aprobar el plan operativo institucional		X	



VAC	1	8%
VAN	11	92%
NAV	0	0%
		100%

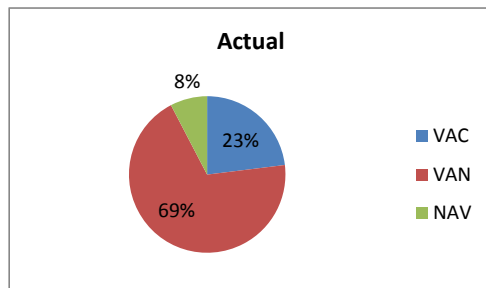
<b>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b>			
<b>EMISIÓN DE NORMATIVA</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Identificar necesidades de crear, modificar y actualizar normativas de coordinación	X		
Analizar propuestas de necesidades de crear, modificar y actualizar normativas de coordinación		X	
Elaborar propuesta de normativa, modificación o ampliación		X	
Revisar propuesta de normativa, modificación o ampliación		X	
Validar propuesta de normativa, modificación o ampliación	X		
Elaborar informe de mecanismo de aplicación legal de la propuesta (decreto, acuerdo, reglamento, cambios)		X	
Revisar informe y propuesta de mecanismo de aplicación legal de la propuesta (decreto, acuerdo, reglamento, cambios)		X	
Comunicar la socialización de propuesta			X
Socializar propuesta de mecanismo de aplicación legal con instituciones relacionadas		X	
Aprobar propuesta de mecanismo de aplicación legal de la propuesta (decreto, acuerdo, reglamento, cambios)		X	
Enviar propuesta de Decreto Presidencial a Secretaría de la Presidencia		X	
Coordinar la firma de Acuerdo Interministerial		X	
Publicar y dar seguimiento de su cumplimiento	X		



<b>VAC</b>	3	23%
<b>VAN</b>	9	69%
<b>NAV</b>	1	8%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

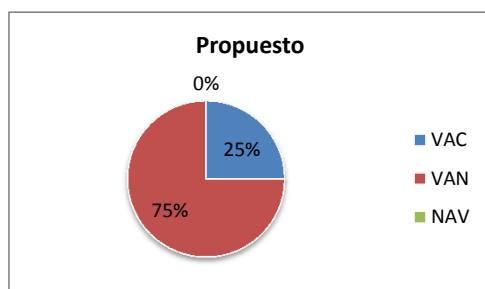
EMISIÓN DE NORMATIVA	VAC	VAN	NAV
Identificar necesidades de crear, modificar y actualizar normativas de coordinación	X		
Analizar propuestas de necesidades de crear, modificar y actualizar normativas de coordinación		X	
Elaborar propuesta de normativa, modificación o ampliación		X	
Revisar propuesta de normativa, modificación o ampliación		X	
Validar propuesta de normativa, modificación o ampliación	X		
Elaborar informe de mecanismo de aplicación legal de la propuesta (decreto, acuerdo, reglamento, cambios)		X	
Revisar informe y propuesta de mecanismo de aplicación legal de la propuesta (decreto, acuerdo, reglamento, cambios)		X	
Comunicar la socialización de propuesta			X
Socializar propuesta de mecanismo de aplicación legal con instituciones relacionadas		X	
Aprobar propuesta de mecanismo de aplicación legal de la propuesta (decreto, acuerdo, reglamento, cambios)		X	
Enviar propuesta de Decreto Presidencial a Secretaria de la Presidencia		X	
Coordinar la firma de Acuerdo Interministerial		X	
Publicar y dar seguimiento de su cumplimiento	X		



VAC	3	23%
VAN	9	69%
NAV	1	8%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

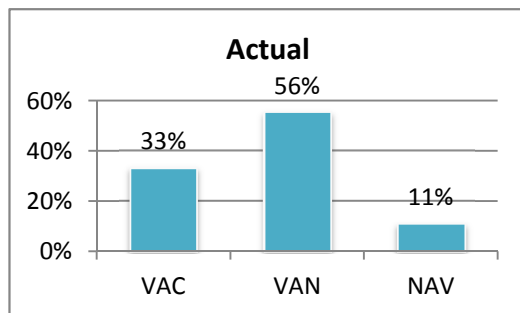
EMISIÓN DE NORMATIVA	VAC	VAN	NAV
Identificar necesidades de crear, modificar y actualizar normativas de coordinación	X		
Analizar propuestas de necesidades de crear, modificar y actualizar normativas de coordinación		X	
Elaborar propuesta de normativa, modificación o ampliación		X	
Revisar propuesta de normativa, modificación o ampliación		X	
Validar propuesta de normativa, modificación o ampliación	X		
Elaborar informe de mecanismo de aplicación legal de la propuesta (decreto, acuerdo, reglamento, cambios)		X	
Revisar informe y propuesta de mecanismo de aplicación legal de la propuesta (decreto, acuerdo, reglamento, cambios)		X	
Socializar propuesta de mecanismo de aplicación legal con instituciones relacionadas		X	
Aprobar propuesta de mecanismo de aplicación legal de la propuesta (decreto, acuerdo, reglamento, cambios)		X	
Enviar propuesta de Decreto Presidencial a Secretaria de la Presidencia		X	
Coordinar la firma de Acuerdo Interministerial		X	
Publicar y dar seguimiento de su cumplimiento	X		



VAC	3	25%
VAN	9	75%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

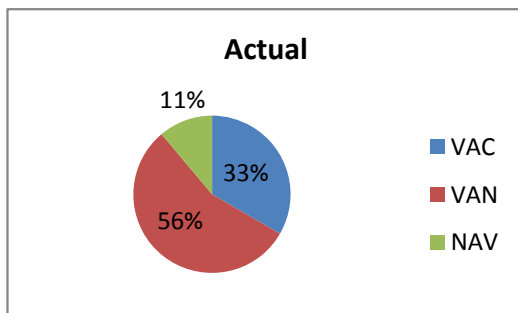
<b>VALIDACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Analizar la planificación de las Entidades coordinadas		X	
Elaborar las observaciones preliminares y comunicar a las entidades	X		
Revisar los ajustes realizados		X	
Validar ajustes realizados			X
Coordinar reunión para ajustes de la planificación		X	
Realizar reunión para ajustes de la planificación con representantes de las entidades coordinadas	X		
Elaborar informe de aprobación y presentarlo al Responsable de Planificación e Inversión		X	
Suscribir el informe presentado		X	
Validar la planificación de las Entidades en el sistema	X		



<b>VAC</b>	3	33%
<b>VAN</b>	5	56%
<b>NAV</b>	1	11%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

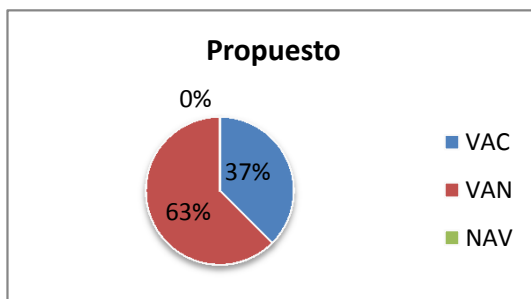
VALIDACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	VAC	VAN	NAV
Analizar la planificación de las Entidades coordinadas		X	
Elaborar las observaciones preliminares y comunicar a las entidades	X		
Revisar los ajustes realizados		X	
Validar ajustes realizados			X
Coordinar reunión para ajustes de la planificación		X	
Realizar reunión para ajustes de la planificación con representantes de las entidades coordinadas	X		
Elaborar informe de aprobación y presentarlo al Responsable de Planificación e Inversión		X	
Suscribir el informe presentado		X	
Validar la planificación de las Entidades en el sistema	X		



VAC	3	33%
VAN	5	56%
NAV	1	11%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

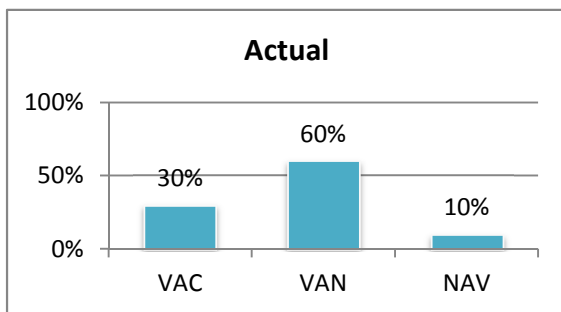
VALIDACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	VAC	VAN	NAV
Analizar la planificación de las Entidades coordinadas		X	
Elaborar las observaciones preliminares y comunicar a las entidades	X		
Revisar los ajustes realizados		X	
Coordinar reunión para ajustes de la planificación		X	
Realizar reunión para ajustes de la planificación con representantes de las entidades coordinadas	X		
Elaborar informe de aprobación y presentarlo al Responsable de Planificación e Inversión		X	
Suscribir el informe presentado		X	
Validar la planificación de las Entidades en el sistema	X		



VAC	3	38%
VAN	5	63%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

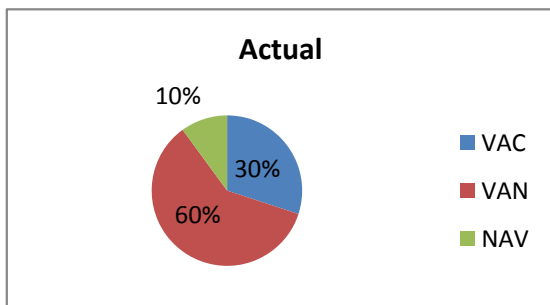
<b>VALIDACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Revisar los proyectos	X		
Elaborar el informe de validación		X	
Solicitar la autorización para elaboración de informa de validación			X
Emitir observaciones		X	
Revisar el informe de validación y Elaborar carta de validación		X	
Revisar el informe de validación previa aprobación del proyecto		X	
Aprobar el informe técnico de validación	X		
Informar al Ministro sobre el resultado de la validación de proyectos		X	
Suscribir carta de validación		X	
Comunicar no validación a entidad coordinada	X		



<b>VAC</b>	3	30%
<b>VAN</b>	6	60%
<b>NAV</b>	1	10%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

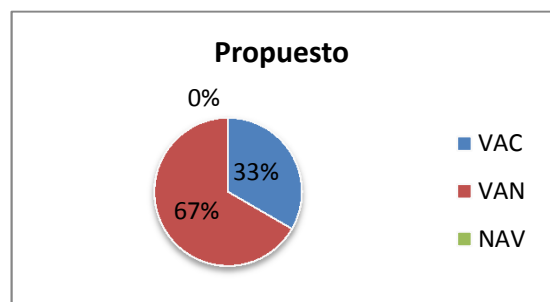
VALIDACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	VAC	VAN	NAV
Revisar los proyectos	X		
Elaborar el informe de validación		X	
Solicitar la autorización para elaboración de informa de validación			X
Emitir observaciones		X	
Revisar el informe de validación y Elaborar carta de validación		X	
Revisar el informe de validación previa aprobación del proyecto		X	
Aprobar el informe técnico de validación	X		
Informar al Ministro sobre el resultado de la validación de proyectos		X	
Suscribir carta de validación		X	
Comunicar no validación a entidad coordinada	X		



VAC	3	30%
VAN	6	60%
NAV	1	10%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

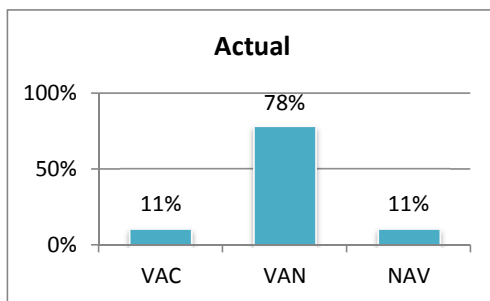
VALIDACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	VAC	VAN	NAV
Revisar los proyectos	X		
Elaborar el informe de validación		X	
Emitir observaciones		X	
Revisar el informe de validación y Elaborar carta de validación		X	
Revisar el informe de validación previa aprobación del proyecto		X	
Aprobar el informe técnico de validación	X		
Informar al Ministro sobre el resultado de la validación de proyectos		X	
Suscribir carta de validación		X	
Comunicar no validación a entidad coordinada	X		



VAC	3	33%
VAN	6	67%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Ingresar y bajar información sobre el avance de los proyectos de los sistemas control de proyectos		X	
Realizar reuniones mensuales para seguimiento de proyectos con entidades coordinadas		X	
Consolidar la información por entidad coordinada		X	
Validar información recabada			X
Elaborar informe de seguimiento de ejecución para conocimiento del Ministro		X	
Elaborar presentación de seguimiento de ejecución para difusión en Consejos y Gabinetes		X	
Realizar el seguimiento a compromisos	X		
Informar novedades a Responsable de Planificación y Secretario Técnico		X	
Enviar comunicación a la máxima autoridad de la entidad coordinada para las acciones respectivas		X	

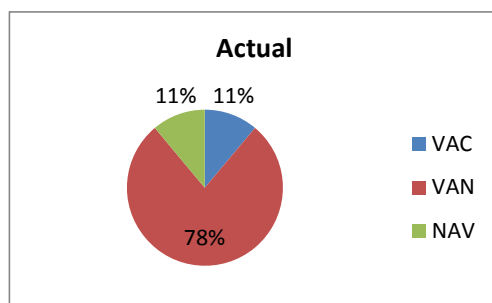


<b>VAC</b>	1	11%
<b>VAN</b>	7	78%
<b>NAV</b>	1	11%
		100%



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

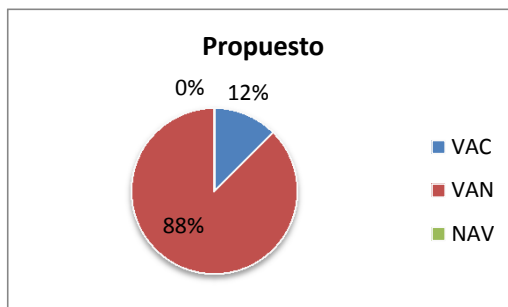
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS	VAC	VAN	NAV
Ingresar y bajar información sobre el avance de los proyectos de los sistemas control de proyectos		X	
Realizar reuniones mensuales para seguimiento de proyectos con entidades coordinadas		X	
Consolidar la información por entidad coordinada		X	
Validar información recabada			X
Elaborar informe de seguimiento de ejecución para conocimiento del Ministro		X	
Elaborar presentación de seguimiento de ejecución para difusión en Consejos y Gabinetes		X	
Realizar el seguimiento a compromisos	X		
Informar novedades a Responsable de Planificación y Secretario Técnico		X	
Enviar comunicación a la máxima autoridad de la entidad coordinada para las acciones respectivas		X	



VAC	1	11%
VAN	7	78%
NAV	1	11%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

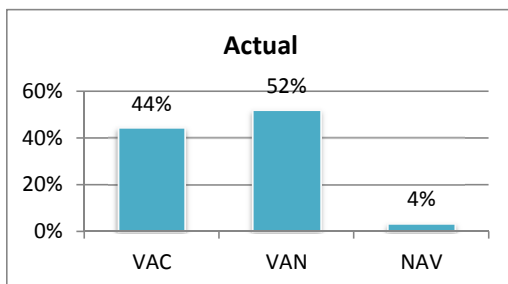
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS	VAC	VAN	NAV
Ingresar y bajar información sobre el avance de los proyectos de los sistemas control de proyectos		X	
Realizar reuniones mensuales para seguimiento de proyectos con entidades coordinadas		X	
Consolidar la información por entidad coordinada		X	
Elaborar informe de seguimiento de ejecución para conocimiento del Ministro		X	
Elaborar presentación de seguimiento de ejecución para difusión en Consejos y Gabinetes		X	
Realizar el seguimiento a compromisos	X		
Informar novedades a Responsable de Planificación y Secretario Técnico		X	
Enviar comunicación a la máxima autoridad de la entidad coordinada para las acciones respectivas		X	



VAC	1	13%
VAN	7	88%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

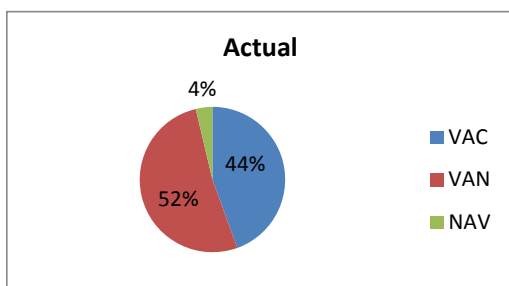
SELECCIÓN DE PERSONAL	VAC	VAN	NAV
Informar a las unidades la existencia de vacantes	X		
Solicitar autorización para llenar la vacante y remitirla a la Autoridad nominadora		X	
Analizar solicitud		X	
Informar negativa a la unidad requiriente	X		
Informar a Talento Humano razones para no llenar vacante	X		
Convocar a las personas que formarán parte del Tribunal de Méritos y Oposición		X	
Elaborar las bases del concurso de Méritos y Oposición		X	
Realizar la convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición	X		
Realizar la difusión de la convocatoria en los medios definidos en la Norma Técnica	X		
Realizar la convalidación de los requisitos de convocatoria vs postulantes		X	
Autoriza solicitud y remite a DAF para trámite		X	
Realizar el proceso de evaluación de conocimientos a los candidatos que pasaron la verificación de postulaciones		X	
Realizar la evaluación psicométrica de los candidatos que aprueban las pruebas técnicas		X	
Realizar la entrevista a los candidatos	X		
Analizar los resultados del Formulario SEL-08 y emitir la acción afirmativa		X	
Convocar al Tribunal de Apelaciones		X	
Realizar un análisis previo de apelaciones			X
Conocer y analizar las apelaciones		X	
Evaluar apelaciones, generar e informar resultados	X		
Solicitar documentación sustentatoria a los 3 candidatos de más alto puntaje	X		
Preparar el informe técnico y remitirlo al Tribunal de Méritos y Oposición		X	
Remitir documentos al Instituto Nacional de la Meritocracia		X	
Elaborar el acta final y declarar ganador(a) y solicitar informe técnico a la UATH	X		
Preparar informe técnico y notificar a autoridad nominadora		X	
Designar al ganador del concurso	X		
Publicar la designación y comunicar a ganador por correo electrónico	X		
Preparar el nombramiento de prueba y consignar firma de la Autoridad Nominadora	X		



VAC	12	44%
VAN	14	52%
NAV	1	4%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

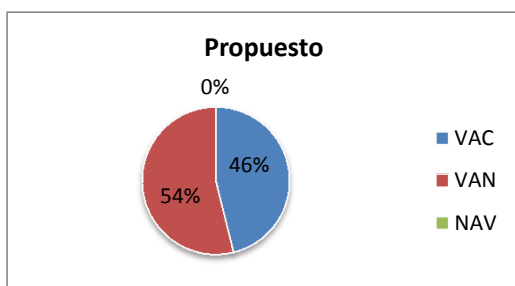
SELECCIÓN DE PERSONAL	VAC	VAN	NAV
Informar a las unidades la existencia de vacantes	X		
Solicitar autorización para llenar la vacante y remitirla a la Autoridad nominadora		X	
Analizar solicitud		X	
Informar negativa a la unidad requiriente	X		
Informar a Talento Humano razones para no llenar vacante	X		
Convocar a las personas que formarán parte del Tribunal de Méritos y Oposición		X	
Elaborar las bases del concurso de Méritos y Oposición		X	
Realizar la convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición	X		
Realizar la difusión de la convocatoria en los medios definidos en la Norma Técnica	X		
Realizar la convalidación de los requisitos de convocatoria vs postulantes		X	
Autoriza solicitud y remite a DAF para trámite		X	
Realizar el proceso de evaluación de conocimientos a los candidatos que pasaron la verificación de postulaciones		X	
Realizar la evaluación psicométrica de los candidatos que aprueban las pruebas técnicas		X	
Realizar la entrevista a los candidatos	X		
Analizar los resultados del Formulario SEL-08 y emitir la acción afirmativa		X	
Convocar al Tribunal de Apelaciones		X	
Realizar un análisis previo de apelaciones			X
Conocer y analizar las apelaciones		X	
Evaluar apelaciones, generar e informar resultados	X		
Solicitar documentación sustentatoria a los 3 candidatos de más alto puntaje	X		
Preparar el informe técnico y remitirlo al Tribunal de Méritos y Oposición		X	
Remitir documentos al Instituto Nacional de la Meritocracia		X	
Elaborar el acta final y declarar ganador(a) y solicitar informe técnico a la UATH	X		
Preparar informe técnico y notificar a autoridad nominadora		X	
Designar al ganador del concurso	X		
Publicar la designación y comunicar a ganador por correo electrónico	X		
Preparar el nombramiento de prueba y consignar firma de la Autoridad Nominadora	X		



VAC	12	44%
VAN	14	52%
NAV	1	4%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

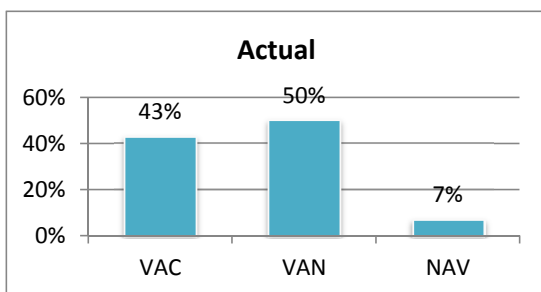
SELECCIÓN DE PERSONAL	VAC	VAN	NAV
Informar a las unidades la existencia de vacantes	X		
Solicitar autorización para llenar la vacante y remitirla a la Autoridad nominadora		X	
Analizar solicitud		X	
Informar negativa a la unidad requiriente	X		
Informar a Talento Humano razones para no llenar vacante	X		
Convocar a las personas que formarán parte del Tribunal de Méritos y Oposición		X	
Elaborar las bases del concurso de Méritos y Oposición		X	
Realizar la convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición	X		
Realizar la difusión de la convocatoria en los medios definidos en la Norma Técnica	X		
Realizar la convalidación de los requisitos de convocatoria vs postulantes		X	
Autoriza solicitud y remite a DAF para trámite		X	
Realizar el proceso de evaluación de conocimientos a los candidatos que pasaron la verificación de postulaciones		X	
Realizar la evaluación psicométrica de los candidatos que aprueban las pruebas técnicas		X	
Realizar la entrevista a los candidatos	X		
Analizar los resultados del Formulario SEL-08 y emitir la acción afirmativa		X	
Convocar al Tribunal de Apelaciones		X	
Conocer y analizar las apelaciones		X	
Evaluar apelaciones, generar e informar resultados	X		
Solicitar documentación sustentatoria a los 3 candidatos de más alto puntaje	X		
Preparar el informe técnico y remitirlo al Tribunal de Méritos y Oposición		X	
Remitir documentos al Instituto Nacional de la Meritocracia		X	
Elaborar el acta final y declarar ganador(a) y solicitar informe técnico a la UATH	X		
Preparar informe técnico y notificar a autoridad nominadora		X	
Designar al ganador del concurso	X		
Publicar la designación y comunicar a ganador por correo electrónico	X		
Preparar el nombramiento de prueba y consignar firma de la Autoridad Nominadora	X		



VAC	12	46%
VAN	14	54%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

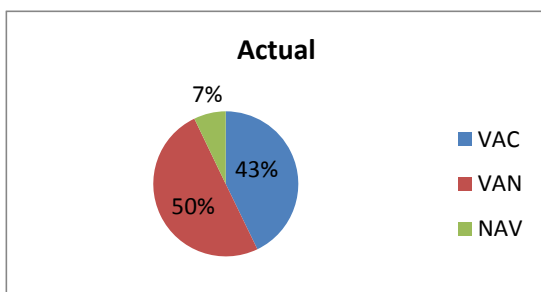
CONTRATACIÓN	VAC	VAN	NAV
Analizar solicitud de contratación		X	
Informar negativa a unidad requirente	X		
Autorizar solicitud y dispone a DAF emisión de certificación presupuestaria.		X	
Comunicar a unidades de DAF nueva contratación para preparación logística	X		
Analizar y autorizar la firma del contrato		X	
Consignar firmas de servidor contratado y Autoridad Nominadora		X	
Registrar contrato en Registro de Contratos	X		
Ingresar nuevo servidor al sistema ESIPREN e IESS	X		
Elaborar informe y contrato		X	
Entregar listado de requisitos al contratado		X	
Enviar contrato a MRL con requisitos para su aval	X		
Entregar copia de contrato a servidor y guardar contrato original	X		
Socializar el ingreso de un nuevo servidor			X
Comunicar a la Gestión Financiera el ingreso del nuevo personal		X	



VAC	6	43%
VAN	7	50%
NAV	1	7%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

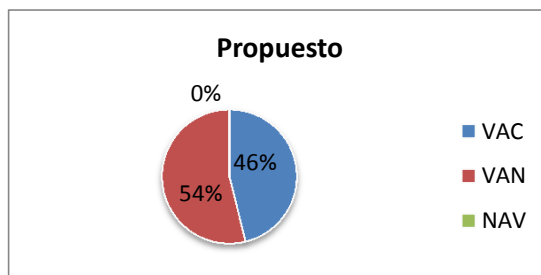
CONTRATACIÓN	VAC	VAN	NAV
Analizar solicitud de contratación		X	
Informar negativa a unidad requirente	X		
Autorizar solicitud y dispone a DAF emisión de certificación presupuestaria.		X	
Comunicar a unidades de DAF nueva contratación para preparación logística	X		
Analizar y autorizar la firma del contrato		X	
Consignar firmas de servidor contratado y Autoridad Nominadora		X	
Registrar contrato en Registro de Contratos	X		
Ingresar nuevo servidor al sistema ESIPREN e IESS	X		
Elaborar informe y contrato		X	
Entregar listado de requisitos al contratado		X	
Enviar contrato a MRL con requisitos para su aval	X		
Entregar copia de contrato a servidor y guardar contrato original	X		
Socializar el ingreso de un nuevo servidor			X
Comunicar a la Gestión Financiera el ingreso del nuevo personal		X	



VAC	6	43%
VAN	7	50%
NAV	1	7%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

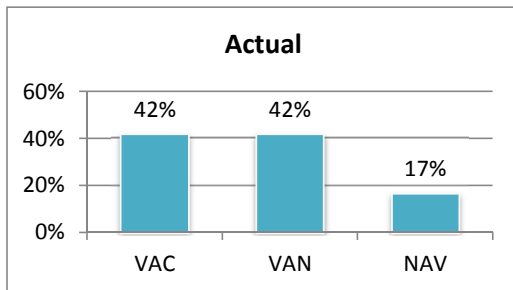
CONTRATACIÓN	VAC	VAN	NAV
Analizar solicitud de contratación		X	
Informar negativa a unidad requirente	X		
Autorizar solicitud y dispone a DAF emisión de certificación presupuestaria.		X	
Comunicar a unidades de DAF nueva contratación para preparación logística	X		
Analizar y autorizar la firma del contrato		X	
Consignar firmas de servidor contratado y Autoridad Nominadora		X	
Registrar contrato en Registro de Contratos	X		
Ingresar nuevo servidor al sistema ESIPREN e IESS	X		
Elaborar informe y contrato		X	
Entregar listado de requisitos al contratado		X	
Enviar contrato a MRL con requisitos para su aval	X		
Entregar copia de contrato a servidor y guardar contrato original	X		
Comunicar a la Gestión Financiera el ingreso del nuevo personal		X	



VAC	6	46%
VAN	7	54%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

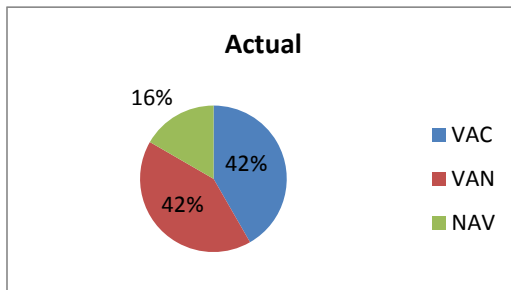
<b>EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Comunicar a la autoridad nominadora el inicio del proceso de Evaluación del Desempeño		X	
Preparar las herramientas de evaluación		X	
Realizar difusión y socialización del Proceso de Evaluación a todos los funcionarios	X		
Realizar el seguimiento del cumplimiento del cronograma de evaluación.	X		
Procesar la evaluaciones realizadas		X	
Procesar previamente una muestra de las evaluaciones para ver su tendencia			X
Notificar resultados de evaluación al funcionario	X		
Enviar los resultados de la evaluación al MRL con firma del Secretario Técnico	X		
Convocar al Comité de Reclamos		X	
Conocer y analizar las apelaciones		X	
Analizar la apelación del servidor			X
Realizar la re evaluación del servidor en el plazo previsto en la normativa	X		



<b>VAC</b>	5	42%
<b>VAN</b>	5	42%
<b>NAV</b>	2	17%
		<b>100%</b>

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

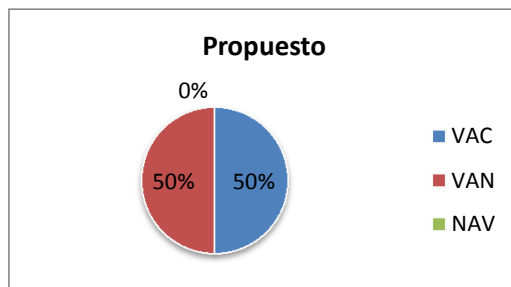
EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO	VAC	VAN	NAV
Comunicar a la autoridad nominadora el inicio del proceso de Evaluación del Desempeño		X	
Preparar las herramientas de evaluación		X	
Realizar difusión y socialización del Proceso de Evaluación a todos los funcionarios	X		
Realizar el seguimiento del cumplimiento del cronograma de evaluación.	X		
Procesar la evaluaciones realizadas		X	
Procesar previamente una muestra de las evaluaciones para ver su tendencia			X
Notificar resultados de evaluación al funcionario	X		
Enviar los resultados de la evaluación al MRL con firma del Secretario Técnico	X		
Convocar al Comité de Reclamos		X	
Conocer y analizar las apelaciones		X	
Analizar la apelación del servidor			X
Realizar la re evaluación del servidor en el plazo previsto en la normativa	X		



VAC	5	42%
VAN	5	42%
NAV	2	17%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO	VAC	VAN	NAV
Comunicar a la autoridad nominadora el inicio del proceso de Evaluación del Desempeño		X	
Preparar las herramientas de evaluación		X	
Realizar difusión y socialización del Proceso de Evaluación a todos los funcionarios	X		
Realizar el seguimiento del cumplimiento del cronograma de evaluación.	X		
Procesar la evaluaciones realizadas		X	
Notificar resultados de evaluación al funcionario	X		
Enviar los resultados de la evaluación al MRL con firma del Secretario Técnico	X		
Convocar al Comité de Reclamos		X	
Conocer y analizar las apelaciones		X	
Realizar la re evaluación del servidor en el plazo previsto en la normativa	X		

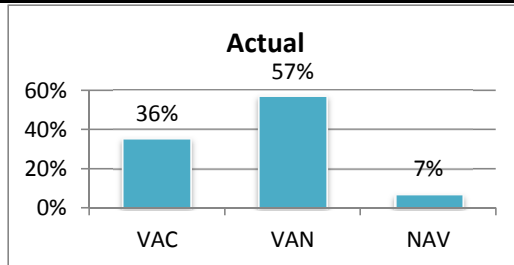


VAC	5	50%
VAN	5	50%
NAV	0	0%
		100%



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

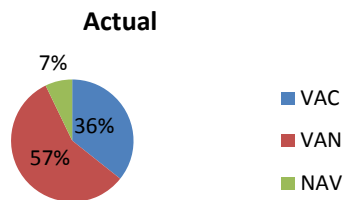
<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Analizar los resultados de la evaluación del desempeño e identificar las necesidades de capacitación		X	
Elaborar el Plan de Capacitación Institucional valorado	X		
Analizar el Plan de Capacitación Institucional		X	
Realizar las modificaciones identificadas		X	
Analizar el Plan de Capacitación		X	
Realizar las modificaciones identificadas		X	
Elaborar el Cronograma de Capacitación		X	
Ejecutar el Cronograma de Capacitación	X		
Recibir y analizar diplomas de aprobación	X		
Solicitar justificativo de no aprobación		X	
Autorizar el Plan de Capacitación y disponer emisión de certificación presupuestaria		X	
Notificar y solicitar a Director Financiero la autorización de descuento de haberes del funcionario	X		
Sumillar diplomas a funcionarios			X
Entregar diplomas a funcionarios y archivar copia al expediente	X		



<b>VAC</b>	5	36%
<b>VAN</b>	8	57%
<b>NAV</b>	1	7%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

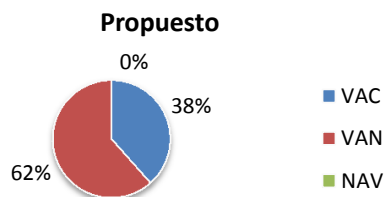
CAPACITACIÓN	VAC	VAN	NAV
Analizar los resultados de la evaluación del desempeño e identificar las necesidades de capacitación		X	
Elaborar el Plan de Capacitación Institucional valorado	X		
Analizar el Plan de Capacitación Institucional		X	
Realizar las modificaciones identificadas		X	
Analizar el Plan de Capacitación		X	
Realizar las modificaciones identificadas		X	
Elaborar el Cronograma de Capacitación		X	
Ejecutar el Cronograma de Capacitación	X		
Recibir y analizar diplomas de aprobación	X		
Solicitar justificativo de no aprobación		X	
Autorizar el Plan de Capacitación y disponer emisión de certificación presupuestaria		X	
Notificar y solicitar a Director Financiero la autorización de descuento de haberes del funcionario	X		
Sumillar diplomas a funcionarios			X
Entregar diplomas a funcionarios y archivar copia al expediente	X		



VAC	5	36%
VAN	8	57%
NAV	1	7%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

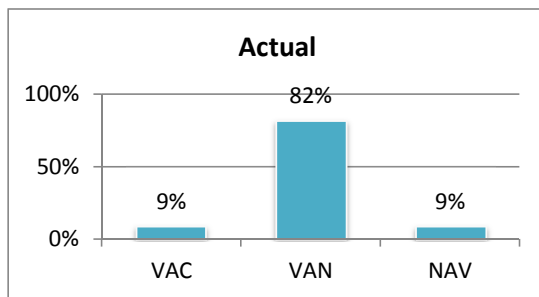
CAPACITACIÓN	VAC	VAN	NAV
Analizar los resultados de la evaluación del desempeño e identificar las necesidades de capacitación		X	
Elaborar el Plan de Capacitación Institucional valorado	X		
Analizar el Plan de Capacitación Institucional		X	
Realizar las modificaciones identificadas		X	
Analizar el Plan de Capacitación		X	
Realizar las modificaciones identificadas		X	
Elaborar el Cronograma de Capacitación		X	
Ejecutar el Cronograma de Capacitación	X		
Recibir y analizar diplomas de aprobación	X		
Solicitar justificativo de no aprobación		X	
Autorizar el Plan de Capacitación y disponer emisión de certificación presupuestaria		X	
Notificar y solicitar a Director Financiero la autorización de descuento de haberes del funcionario	X		
Entregar diplomas a funcionarios y archivar copia al expediente	X		



VAC	5	38%
VAN	8	62%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

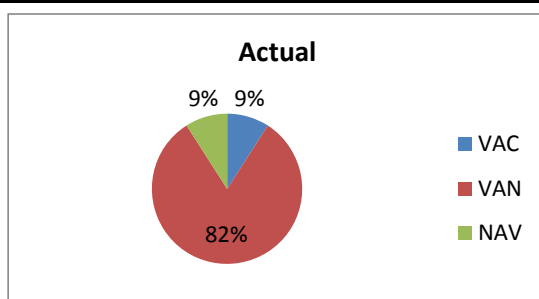
NÓMINA	VAC	VAN	NAV
Actualizar los movimientos de personal en la base de nómina		X	
Cotejar pre planilla del IESS vs pre planilla del eSIPREN		X	
Solicitar a Talento Humano la solución de los observaciones identificadas		X	
Realizar el rol de pagos		X	
Analizar rol de pagos		X	
Realizar correcciones solicitadas		X	
Solicitar autorización para pago de nómina al Coordinador Administrativo Financiero		X	
Elaborar archivos planos, subirlos al sistema eSIPREN y validar, solicitar y aprobar en el sistema eSIPREN		X	
Generar confidenciales y entregar al personal	X		
Validar la información generada de confidenciales			X
Archivar la nómina y documentación soporte		X	



VAC	1	9%
VAN	9	82%
NAV	1	9%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

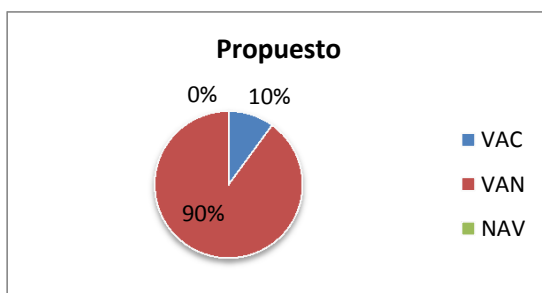
NÓMINA	VAC	VAN	NAV
Actualizar los movimientos de personal en la base de nómina		X	
Cotejar pre planilla del IESS vs pre planilla del eSIPREN		X	
Solicitar a Talento Humano la solución de los observaciones identificadas		X	
Realizar el rol de pagos		X	
Analizar rol de pagos		X	
Realizar correcciones solicitadas		X	
Solicitar autorización para pago de nómina al Coordinador Administrativo Financiero		X	
Elaborar archivos planos, subirlos al sistema eSIPREN y validar, solicitar y aprobar en el sistema eSIPREN		X	
Generar confidenciales y entregar al personal	X		
Validar la información generada de confidenciales			X
Archivar la nómina y documentación soporte		X	



VAC	1	9%
VAN	9	82%
NAV	1	9%
		100%

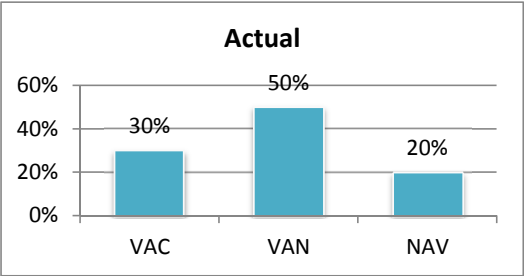
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

NÓMINA	VAC	VAN	NAV
Actualizar los movimientos de personal en la base de nómina		X	
Cotejar pre planilla del IESS vs pre planilla del eSIPREN		X	
Solicitar a Talento Humano la solución de los observaciones identificadas		X	
Realizar el rol de pagos		X	
Analizar rol de pagos		X	
Realizar correcciones solicitadas		X	
Solicitar autorización para pago de nómina al Coordinador Administrativo Financiero		X	
Elaborar archivos planos, subirlos al sistema eSIPREN y validar, solicitar y aprobar en el sistema eSIPREN		X	
Generar confidenciales y entregar al personal	X		
Archivar la nómina y documentación soporte		X	



VAC	1	10%
VAN	9	90%
NAV	0	0%
		100%

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO			
MOVIMIENTO DE PERSONAL	VAC	VAN	NAV
Analizar la solicitud de movimiento de personal			X
Autorizar solicitud de movimiento y remitir a Talento Humano		X	
Realizar el informe técnico y consignar firma de Responsable de Unidad de Talento Humano		X	
Informar negativa a la unidad solicitante o al funcionario	X		
Entregar copia de acción de personal a colaborador	X		
Archivar acción de personal en expediente de personal e informar a unidades relacionadas		X	
Elaborar la acción de personal y consignar firma de Responsable de Unidad de Talento Humano		X	
Revisar la acción de personal			X
Analizar movimiento de personal autorizado		X	
Informar negativa de trámite a unidad solicitante	X		

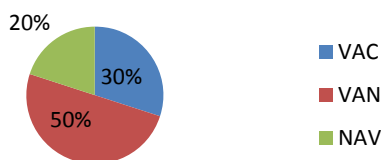


VAC	3	30%
VAN	5	50%
NAV	2	20%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

<b>MOVIMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Analizar la solicitud de movimiento de personal			X
Autorizar solicitud de movimiento y remitir a Talento Humano		X	
Realizar el informe técnico y consignar firma de Responsable de Unidad de Talento Humano		X	
Informar negativa a la unidad solicitante o al funcionario	X		
Entregar copia de acción de personal a colaborador	X		
Archivar acción de personal en expediente de personal e informar a unidades relacionadas		X	
Elaborar la acción de personal y consignar firma de Responsable de Unidad de Talento Humano		X	
Revisar la acción de personal			X
Analizar movimiento de personal autorizado		X	
Informar negativa de trámite a unidad solicitante	X		

**Actual**

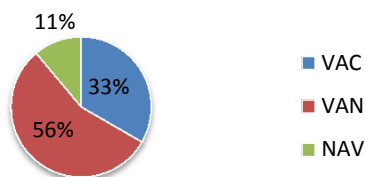


<b>VAC</b>	3	30%
<b>VAN</b>	5	50%
<b>NAV</b>	2	20%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

<b>MOVIMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Analizar la solicitud de movimiento de personal			X
Autorizar solicitud de movimiento y remitir a Talento Humano		X	
Realizar el informe técnico y consignar firma de Responsable de Unidad de Talento Humano		X	
Informar negativa a la unidad solicitante o al funcionario	X		
Entregar copia de acción de personal a colaborador	X		
Archivar acción de personal en expediente de personal e informar a unidades relacionadas		X	
Elaborar la acción de personal y consignar firma de Responsable de Unidad de Talento Humano		X	
Analizar movimiento de personal autorizado		X	
Informar negativa de trámite a unidad solicitante	X		

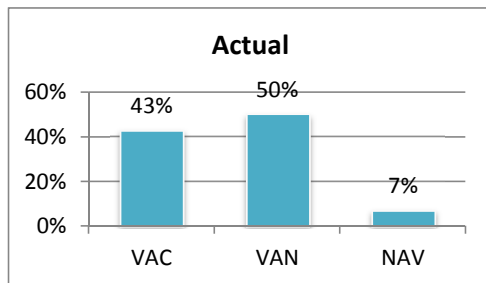
**Propuesto**



<b>VAC</b>	3	33%
<b>VAN</b>	5	56%
<b>NAV</b>	1	11%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

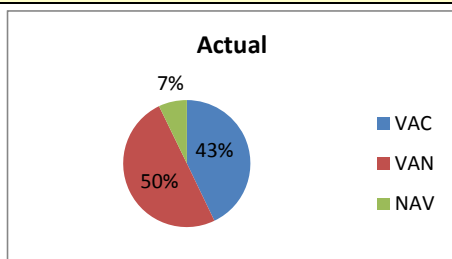
<b>PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Establecer formatos para análisis de información		X	
Procesar la información de Talento Humano		X	
Realizar el diagnóstico de talento humano		X	
Definir estrategias en los diferentes campos del Talento Humano	X		
Elaborar el Plan de Talento Humano y presentar a Autoridad Nominador para su autorización	X		
Analizar la Planificación de Talento Humano	X		
Realizar las modificaciones necesarias al Plan de Talento Humano	X		
Aprobar la Planificación y autorizar su ejecución		X	
Coordinar la ejecución del Plan de Talento Humano		X	
Remitir Plan de Talento Humano al Ministerio de Relaciones Laborales para su aprobación		X	
Realizar ajustes al Plan de Talento Humano	X		
Revisar los ajustes al Plan de Talento Humano			X
Preparar el informe de cumplimiento del Plan de Talento Humano y presentarlo a la Autoridad Nominadora		X	
Realizar seguimiento al cumplimiento del Plan de Talento Humano	X		



<b>VAC</b>	6	43%
<b>VAN</b>	7	50%
<b>NAV</b>	1	7%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

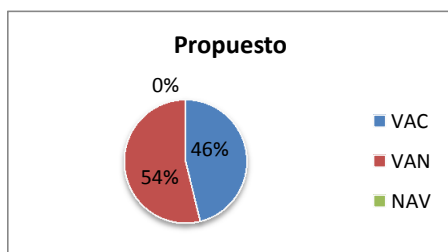
PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	VAC	VAN	NAV
Establecer formatos para análisis de información		X	
Procesar la información de Talento Humano		X	
Realizar el diagnóstico de talento humano		X	
Definir estrategias en los diferentes campos del Talento Humano	X		
Elaborar el Plan de Talento Humano y presentar a Autoridad Nominador para su autorización	X		
Analizar la Planificación de Talento Humano	X		
Realizar las modificaciones necesarias al Plan de Talento Humano	X		
Aprobar la Planificación y autorizar su ejecución		X	
Coordinar la ejecución del Plan de Talento Humano		X	
Remitir Plan de Talento Humano al Ministerio de Relaciones Laborales para su aprobación		X	
Realizar ajustes al Plan de Talento Humano	X		
Revisar los ajustes al Plan de Talento Humano			X
Preparar el informe de cumplimiento del Plan de Talento Humano y presentarlo a la Autoridad Nominadora		X	
Realizar seguimiento al cumplimiento del Plan de Talento Humano	X		



VAC	6	43%
VAN	7	50%
NAV	1	7%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	VAC	VAN	NAV
Establecer formatos para análisis de información		X	
Procesar la información de Talento Humano		X	
Realizar el diagnóstico de talento humano		X	
Definir estrategias en los diferentes campos del Talento Humano	X		
Elaborar el Plan de Talento Humano y presentar a Autoridad Nominador para su autorización	X		
Analizar la Planificación de Talento Humano	X		
Realizar las modificaciones necesarias al Plan de Talento Humano	X		
Aprobar la Planificación y autorizar su ejecución		X	
Coordinar la ejecución del Plan de Talento Humano		X	
Remitir Plan de Talento Humano al Ministerio de Relaciones Laborales para su aprobación		X	
Realizar ajustes al Plan de Talento Humano	X		
Preparar el informe de cumplimiento del Plan de Talento Humano y presentarlo a la Autoridad Nominadora		X	
Realizar seguimiento al cumplimiento del Plan de Talento Humano	X		

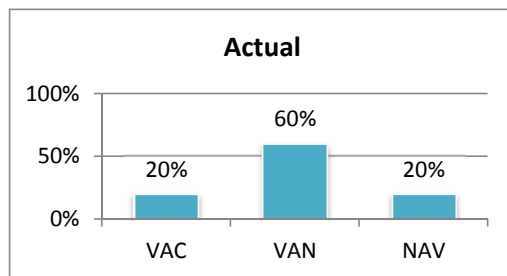


VAC	6	46%
VAN	7	54%
NAV	0	0%
		100%



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

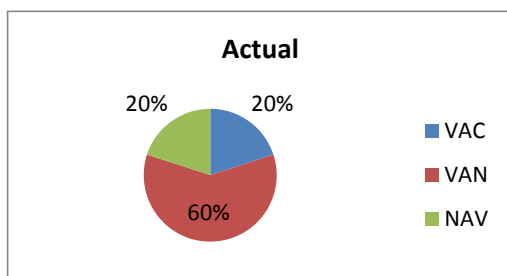
<b>PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Analizar la Planificación Estratégica y Operativa y alimentar el ESIGEF		X	
Solicitar las necesidades y requerimientos a las unidades del Ministerio Coordinador		X	
Elaborar el instructivo para la formulación de la proforma presupuestaria		X	
Realizar análisis de la información recibida		X	
Coordinar la corrección de observaciones con Coordinador Administrativo Financiero y unidades afectadas		X	
Ingresar la proforma presupuestaria en el ESIGEF	X		
Revisar la carga de la proforma presupuestaria en el ESIGEF			X
Consolidar la proforma presupuestaria y solicitar anteproyecto de proforma al Ministerio de Finanzas	X		
Verificar la aprobación de la proforma presupuestaria			X
Consignar firmas de responsables en Documento final de Proforma		X	



<b>VAC</b>	2	20%
<b>VAN</b>	6	60%
<b>NAV</b>	2	20%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

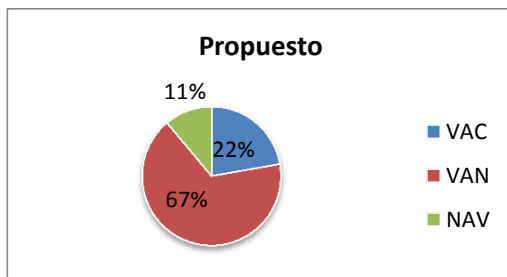
PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA	VAC	VAN	NAV
Analizar la Planificación Estratégica y Operativa y alimentar el ESIGEF		X	
Solicitar las necesidades y requerimientos a las unidades del Ministerio Coordinador		X	
Elaborar el instructivo para la formulación de la proforma presupuestaria		X	
Realizar análisis de la información recibida		X	
Coordinar la corrección de observaciones con Coordinador Administrativo Financiero y unidades afectadas		X	
Ingresar la proforma presupuestaria en el ESIGEF	X		
Revisar la carga de la proforma presupuestaria en el ESIGEF			X
Consolidar la proforma presupuestaria y solicitar anteproyecto de proforma al Ministerio de Finanzas	X		
Verificar la aprobación de la proforma presupuestaria			X
Consignar firmas de responsables en Documento final de Proforma		X	



VAC	2	20%
VAN	6	60%
NAV	2	20%
		100%

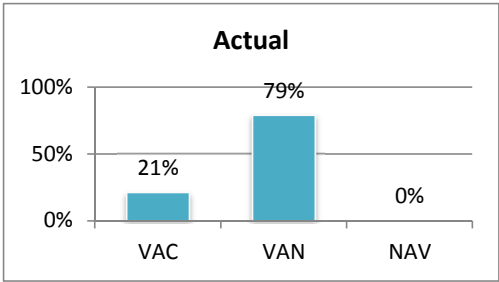
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA	VAC	VAN	NAV
Analizar la Planificación Estratégica y Operativa y alimentar el ESIGEF		X	
Solicitar las necesidades y requerimientos a las unidades del Ministerio Coordinador		X	
Elaborar el instructivo para la formulación de la proforma presupuestaria		X	
Realizar análisis de la información recibida		X	
Coordinar la corrección de observaciones con Coordinador Administrativo Financiero y unidades afectadas		X	
Ingresar la proforma presupuestaria en el ESIGEF	X		
Consolidar la proforma presupuestaria y solicitar anteproyecto de proforma al Ministerio de Finanzas	X		
Verificar la aprobación de la proforma presupuestaria			X
Consignar firmas de responsables en Documento final de Proforma		X	



VAC	2	22%
VAN	6	67%
NAV	1	11%
		100%

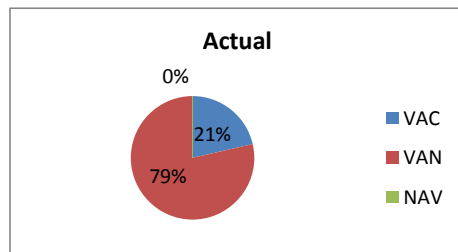
<b>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b>			
<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Realizar la Programación Indicativa Anual (PIA)		X	
Alimentar eSIGEF con el PIA		X	
Ajustar el presupuesto con las directrices del Director Administrativo Financiero		X	
Elaborar la programación cuatrimestral	X		
Alimentar eSIGEF con la Programación cuatrimestral		X	
Elaborar y enviar oficio para aprobación de la programación cuatrimestral con firma del Director Administrativo Financiero		X	
Verificar la existencia de recursos en las partidas pertinentes		X	
Emitir Certificación Presupuestaria y Realizar el Compromiso respectivo	X		
Analizar la solicitud		X	
Instruir la realización de reforma presupuestaria		X	
Comunicar negativa al solicitante y devolver solicitud	X		
Validar informes de gestión presupuestaria para uso interno de las autoridades elaborado por el Especialista Financiero Presupuesto		X	
Validar el informe de ejecución presupuestaria semestral y remitir al Ministerio de Finanzas elaborado por el Especialista Financiero Presupuesto		X	
Elaborar el Estado de ejecución presupuestaria		X	



<b>VAC</b>	3	21%
<b>VAN</b>	11	79%
<b>NAV</b>	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

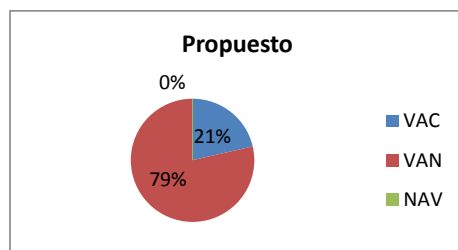
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	VAC	VAN	NAV
Realizar la Programación Indicativa Anual (PIA)		X	
Alimentar eSIGEF con el PIA		X	
Ajustar el presupuesto con las directrices del Director Administrativo Financiero		X	
Elaborar la programación cuatrimestral	X		
Alimentar eSIGEF con la Programación cuatrimestral		X	
Elaborar y enviar oficio para aprobación de la programación cuatrimestral con firma del Director Administrativo Financiero		X	
Verificar la existencia de recursos en las partidas pertinentes		X	
Emitir Certificación Presupuestaria y Realizar el Compromiso respectivo	X		
Analizar la solicitud		X	
Instruir la realización de reforma presupuestaria		X	
Comunicar negativa al solicitante y devolver solicitud	X		
Validar informes de gestión presupuestaria para uso interno de las autoridades elaborado por el Especialista Financiero Presupuesto		X	
Validar el informe de ejecución presupuestaria semestral y remitir al Ministerio de Finanzas elaborado por el Especialista Financiero Presupuesto		X	
Elaborar el Estado de ejecución presupuestaria		X	



VAC	3	21%
VAN	11	79%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

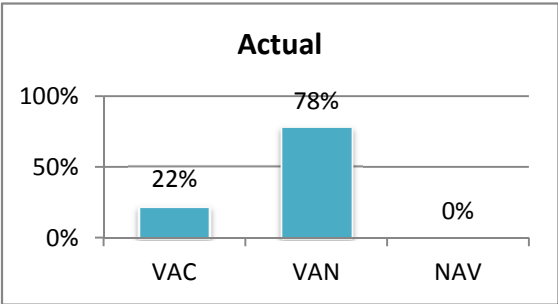
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	VAC	VAN	NAV
Realizar la Programación Indicativa Anual (PIA)		X	
Alimentar eSIGEF con el PIA		X	
Ajustar el presupuesto con las directrices del Director Administrativo Financiero		X	
Elaborar la programación cuatrimestral	X		
Alimentar eSIGEF con la Programación cuatrimestral		X	
Elaborar y enviar oficio para aprobación de la programación cuatrimestral con firma del Director Administrativo Financiero		X	
Verificar la existencia de recursos en las partidas pertinentes		X	
Emitir Certificación Presupuestaria y Realizar el Compromiso respectivo	X		
Analizar la solicitud		X	
Instruir la realización de reforma presupuestaria		X	
Comunicar negativa al solicitante y devolver solicitud	X		
Validar informes de gestión presupuestaria para uso interno de las autoridades elaborado por el Especialista Financiero Presupuesto		X	
Validar el informe de ejecución presupuestaria semestral y remitir al Ministerio de Finanzas elaborado por el Especialista Financiero Presupuesto		X	
Elaborar el Estado de ejecución presupuestaria		X	



VAC	3	21%
VAN	11	79%
NAV	0	0%
		100%

# ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

REGISTRO CONTABLE	VAC	VAN	NAV
Despachar documentos habilitantes para Contabilidad		X	
Revisar el contenido y validez del trámite		X	
Solicitar completar documentación mediante memorando	X		
Registrar en el sistema y emitir el comprobante contable		X	
Supervisar el registro contable		X	
Anular comprobante y pedir corrección		X	
Revisar registro contable, aprobar y derivar trámite		X	
Enviar al proceso de Pagos	X		
Recibir documentación para el archivo y generación de reportes		X	

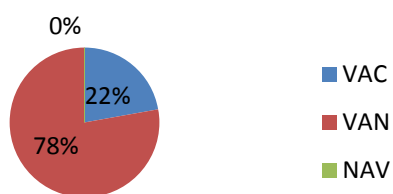


VAC	2	22%
VAN	7	78%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

REGISTRO CONTABLE	VAC	VAN	NAV
Despachar documentos habilitantes para Contabilidad		X	
Revisar el contenido y validez del trámite		X	
Solicitar completar documentación mediante memorando	X		
Registrar en el sistema y emitir el comprobante contable		X	
Supervisar el registro contable		X	
Anular comprobante y pedir corrección		X	
Revisar registro contable, aprobar y derivar trámite		X	
Enviar al proceso de Pagos	X		
Recibir documentación para el archivo y generación de reportes		X	

**Actual**

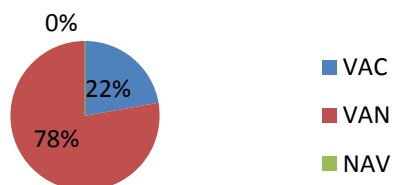


VAC	2	22%
VAN	7	78%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

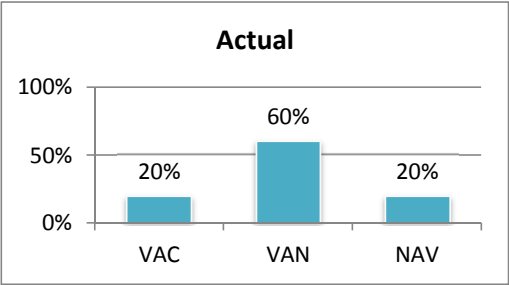
REGISTRO CONTABLE	VAC	VAN	NAV
Despachar documentos habilitantes para Contabilidad		X	
Revisar el contenido y validez del trámite		X	
Solicitar completar documentación mediante memorando	X		
Registrar en el sistema y emitir el comprobante contable		X	
Supervisar el registro contable		X	
Anular comprobante y pedir corrección		X	
Revisar registro contable, aprobar y derivar trámite		X	
Enviar al proceso de Pagos	X		
Recibir documentación para el archivo y generación de reportes		X	

**Propuesto**



VAC	2	22%
VAN	7	78%
NAV	0	0%
		100%

<b>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b>			
<b>CONTROL DE INVENTARIOS</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Registrar en el sistema de inventarios.		X	
Verificar información de consumo	X		
Realizar la conciliación de los saldos de los Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control		X	
Revisar la conciliación de los saldos de los Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control			X
Elaborar el informe de saldos de Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control		X	

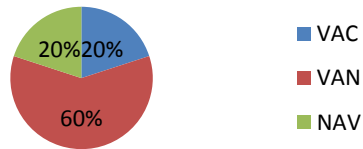


<b>VAC</b>	1	20%
<b>VAN</b>	3	60%
<b>NAV</b>	1	20%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

CONTROL DE INVENTARIOS	VAC	VAN	NAV
Registrar en el sistema de inventarios.		X	
Verificar información de consumo	X		
Realizar la conciliación de los saldos de los Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control		X	
Revisar la conciliación de los saldos de los Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control			X
Elaborar el informe de saldos de Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control		X	

Actual

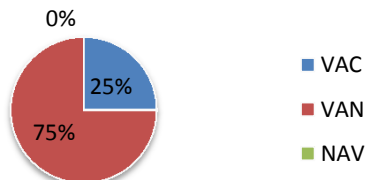


VAC	1	20%
VAN	3	60%
NAV	1	20%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

CONTROL DE INVENTARIOS	VAC	VAN	NAV
Registrar en el sistema de inventarios.		X	
Verificar información de consumo	X		
Realizar la conciliación de los saldos de los Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control		X	
Elaborar el informe de saldos de Activos Fijos, Bienes de Consumo, Bienes de Control		X	

Propuesto

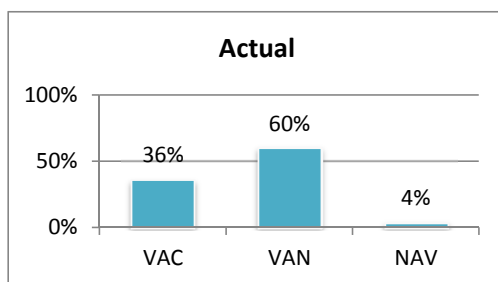


VAC	1	25%
VAN	3	75%
NAV	0	0%
		100%



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

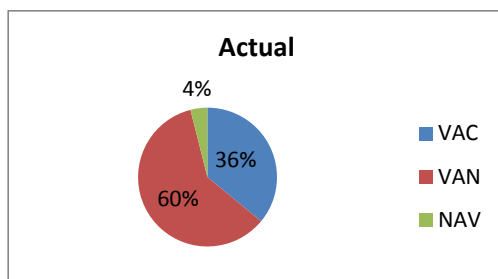
<b>IMPUESTOS</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Revisar y conciliar valores		X	
Elaborar informes de retenciones emitidas y anuladas		X	
Elaborar formularios del SRI, de IVA y Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta		X	
Validar y enviar los archivos magnéticos de formularios al SRI	X		
Enviar Anexos Transaccionales Simplificados ATS	X		
Imprimir Anexos Transaccionales Simplificados con el número de adhesivo y secuencial		X	
Imprimir formularios del DIMM con el número de adhesivo y secuencial		X	
Analizar y verificar documentación de soporte		X	
Enviar comunicación de Gastos Personales para la proyección de Imp. a la Renta	X		
Receptar formularios físicos GP de los funcionarios		X	
Revisar, analizar formularios de los funcionarios		X	
Corregir observaciones del formulario GP		X	
Ingresar información en la base de datos y realizar el informe de cálculo de retención de Imp. a la Renta en relación de dependencia		X	
Enviar comunicación de Gastos Personales para la reliquidación del Imp. a la Renta	X		
Receptar formularios físicos GP de los funcionarios		X	
Revisar, analizar formularios de los funcionarios		X	
Corregir observaciones del formulario GP		X	
Revisar las correcciones a las observaciones del formulario GP			X
Ingresar información en la base de datos y realizar el informe final de retención de Imp. a la Renta en relación de dependencia	X		
Ingresar información en el anexo de Retenciones en la Fuente del Imp. a la Renta en relación de dependencia	X		
Conciliar la información de los CUR de pago de nómina con Anexo Transaccional		X	
Enviar información al portal del SRI	X		
Elaborar formulario 107 de Impuesto a la Renta en relación de dependencia		X	
Revisar y legalizar los formularios 107	X		
Entregar el formulario 107 al funcionario y archivar una copia	X		



<b>VAC</b>	9	36%
<b>VAN</b>	15	60%
<b>NAV</b>	1	4%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

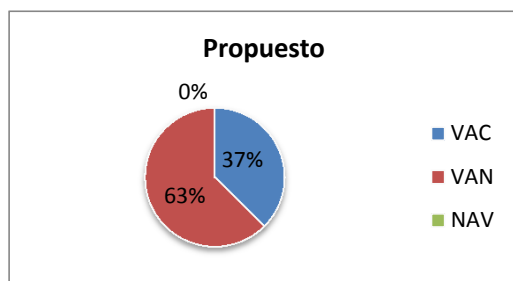
IMPUESTOS	VAC	VAN	NAV
Revisar y conciliar valores		X	
Elaborar informes de retenciones emitidas y anuladas		X	
Elaborar formularios del SRI, de IVA y Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta		X	
Validar y enviar los archivos magnéticos de formularios al SRI	X		
Enviar Anexos Transaccionales Simplificados ATS	X		
Imprimir Anexos Transaccionales Simplificados con el número de adhesivo y secuencial		X	
Imprimir formularios del DIMM con el número de adhesivo y secuencial		X	
Analizar y verificar documentación de soporte		X	
Enviar comunicación de Gastos Personales para la proyección de Imp. a la Renta	X		
Receptar formularios físicos GP de los funcionarios		X	
Revisar, analizar formularios de los funcionarios		X	
Corregir observaciones del formulario GP		X	
Ingresar información en la base de datos y realizar el informe de cálculo de retención de Imp. a la Renta en relación de dependencia		X	
Enviar comunicación de Gastos Personales para la reliquidación del Imp. a la Renta	X		
Receptar formularios físicos GP de los funcionarios		X	
Revisar, analizar formularios de los funcionarios		X	
Corregir observaciones del formulario GP		X	
Revisar las correcciones a las observaciones del formulario GP			X
Ingresar información en la base de datos y realizar el informe final de retención de Imp. a la Renta en relación de dependencia	X		
Ingresar información en el anexo de Retenciones en la Fuente del Imp. a la Renta en relación de dependencia	X		
Conciliar la información de los CUR de pago de nómina con Anexo Transaccional		X	
Enviar información al portal del SRI	X		
Elaborar formulario 107 de Impuesto a la Renta en relación de dependencia		X	
Revisar y legalizar los formularios 107	X		
Entregar el formulario 107 al funcionario y archivar una copia	X		



VAC	9	36%
VAN	15	60%
NAV	1	4%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

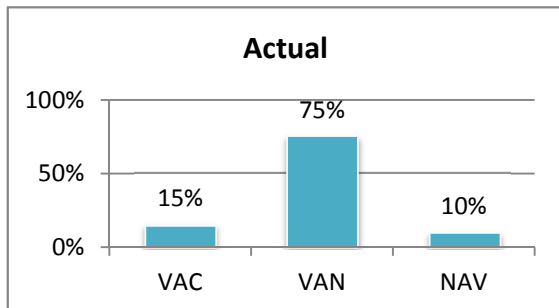
IMPUESTOS	VAC	VAN	NAV
Revisar y conciliar valores		X	
Elaborar informes de retenciones emitidas y anuladas		X	
Elaborar formularios del SRI, de IVA y Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta		X	
Validar y enviar los archivos magnéticos de formularios al SRI	X		
Enviar Anexos Transaccionales Simplificados ATS	X		
Imprimir Anexos Transaccionales Simplificados con el número de adhesivo y secuencial		X	
Imprimir formularios del DIMM con el número de adhesivo y secuencial		X	
Analizar y verificar documentación de soporte		X	
Enviar comunicación de Gastos Personales para la proyección de Imp. a la Renta	X		
Receptar formularios físicos GP de los funcionarios		X	
Revisar, analizar formularios de los funcionarios		X	
Corregir observaciones del formulario GP		X	
Ingresar información en la base de datos y realizar el informe de cálculo de retención de Imp. a la Renta en relación de dependencia		X	
Enviar comunicación de Gastos Personales para la reliquidación del Imp. a la Renta	X		
Receptar formularios físicos GP de los funcionarios		X	
Revisar, analizar formularios de los funcionarios		X	
Corregir observaciones del formulario GP		X	
Ingresar información en la base de datos y realizar el informe final de retención de Imp. a la Renta en relación de dependencia	X		
Ingresar información en el anexo de Retenciones en la Fuente del Imp. a la Renta en relación de dependencia	X		
Conciliar la información de los CUR de pago de nómina con Anexo Transaccional		X	
Enviar información al portal del SRI	X		
Elaborar formulario 107 de Impuesto a la Renta en relación de dependencia		X	
Revisar y legalizar los formularios 107	X		
Entregar el formulario 107 al funcionario y archivar una copia	X		



VAC	9	38%
VAN	15	63%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

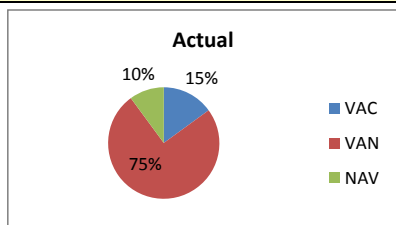
PAGOS	VAC	VAN	NAV
Registra el trámite en Base de Datos		X	
Validar el registro del trámite en la base de datos			X
Revisar y analizar la documentación soporte		X	
Devolver el trámite a solicitante indicando novedad para corrección	X		
Generar compromiso de pago en el sistema		X	
Registrar factura, retenciones y descuentos en el sistema		X	
Elaborar la retención física		X	
Analizar el registro y la retención			X
Solicitar las correcciones necesarias		X	
Verificar documentación de soporte con los datos y partidas presupuestarias en el sistema		X	
Solicitar las correcciones necesarias		X	
Revisar y analizar la documentación soporte		X	
Anular el CUR de pago		X	
Legaliza el CUR de pago con el Director Administrativo Financiero		X	
Autorizar el pago en el sistema	X		
Legalizar CUR		X	
Solicitar y aprobar CUR de gasto		X	
Ingresar factura, retención en sistemas y archiva documentación		X	
Generar confirmación de pago y enviarla para sello de cancelación	X		
Realizar las gestiones de corrección necesarias y realizar reclasificación		X	



VAC	3	15%
VAN	15	75%
NAV	2	10%
		100%

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

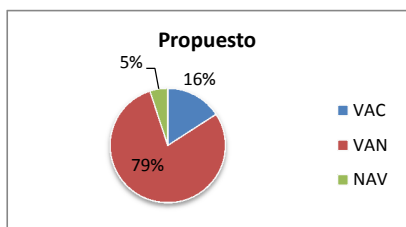
PAGOS	VAC	VAN	NAV
Registra el trámite en Base de Datos		X	
Validar el registro del trámite en la base de datos			X
Revisar y analizar la documentación soporte		X	
Devolver el trámite a solicitante indicando novedad para corrección	X		
Generar compromiso de pago en el sistema		X	
Registrar factura, retenciones y descuentos en el sistema		X	
Elaborar la retención física		X	
Analizar el registro y la retención			X
Solicitar las correcciones necesarias		X	
Verificar documentación de soporte con los datos y partidas presupuestarias en el sistema		X	
Solicitar las correcciones necesarias		X	
Revisar y analizar la documentación soporte		X	
Anular el CUR de pago		X	
Legaliza el CUR de pago con el Director Administrativo Financiero		X	
Autorizar el pago en el sistema	X		
Legalizar CUR		X	
Solicitar y aprobar CUR de gasto		X	
Ingresar factura, retención en sistemas y archiva documentación		X	
Generar confirmación de pago y enviarla para sello de cancelación	X		
Realizar las gestiones de corrección necesarias y realizar reclasificación		X	



VAC	3	15%
VAN	15	75%
NAV	2	10%
		100%

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

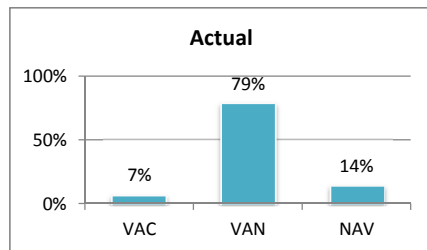
PAGOS	VAC	VAN	NAV
Registra el trámite en Base de Datos		X	
Revisar y analizar la documentación soporte		X	
Devolver el trámite a solicitante indicando novedad para corrección	X		
Generar compromiso de pago en el sistema		X	
Registrar factura, retenciones y descuentos en el sistema		X	
Elaborar la retención física		X	
Analizar el registro y la retención			X
Solicitar las correcciones necesarias		X	
Verificar documentación de soporte con los datos y partidas presupuestarias en el sistema		X	
Solicitar las correcciones necesarias		X	
Revisar y analizar la documentación soporte		X	
Anular el CUR de pago		X	
Legaliza el CUR de pago con el Director Administrativo Financiero		X	
Autorizar el pago en el sistema	X		
Legalizar CUR		X	
Solicitar y aprobar CUR de gasto		X	
Ingresar factura, retención en sistemas y archiva documentación		X	
Generar confirmación de pago y enviarla para sello de cancelación	X		
Realizar las gestiones de corrección necesarias y realizar reclasificación		X	



VAC	3	16%
VAN	15	79%
NAV	1	5%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

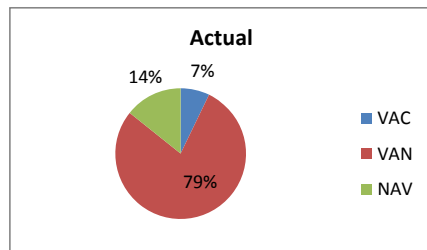
<b>PLAN DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Establecer las directrices e instrucciones del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC		X	
Establecer el objeto de la contratación y calendario de adquisiciones y contrataciones de la unidad		X	
Analizar y autorizar las necesidades y calendario de adquisiciones y contrataciones de la unidad		X	
Consolidar y valorar las necesidades y calendario de adquisiciones y contrataciones de todas las unidades		X	
Revisar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC		X	
Autoriza el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC		X	
Elaborar resolución de aprobación y publicación del PAC		X	
Suscribir la resolución de aprobación y publicación del PAC		X	
Sumillar documentos para publicación			X
Verificar la autorización de la resolución de aprobación			X
Elaborar plantilla de asignación de códigos de bienes y servicios en el formato del INCOP		X	
Publicar la plantilla de asignación de códigos de bienes y servicios, Resolución y PAC al portal INCOP	X		
Solicitar certificación presupuestaria		X	
Modificar plantilla de asignación de códigos de bienes y servicios en el formato y publicar en el INCOP		X	



<b>VAC</b>	1	7%
<b>VAN</b>	11	79%
<b>NAV</b>	2	14%
		100%

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

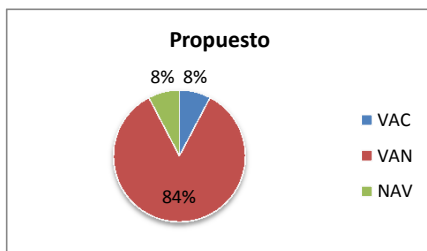
PLAN DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES	VAC	VAN	NAV
Establecer las directrices e instrucciones del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC		X	
Establecer el objeto de la contratación y calendario de adquisiciones y contrataciones de la unidad		X	
Analizar y autorizar las necesidades y calendario de adquisiciones y contrataciones de la unidad		X	
Consolidar y valorar las necesidades y calendario de adquisiciones y contrataciones de todas las unidades		X	
Revisar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC		X	
Autoriza el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC		X	
Elaborar resolución de aprobación y publicación del PAC		X	
Suscribir la resolución de aprobación y publicación del PAC		X	
Sumillar documentos para publicación			X
Verificar la autorización de la resolución de aprobación			X
Elaborar plantilla de asignación de códigos de bienes y servicios en el formato del INCOP		X	
Publicar la plantilla de asignación de códigos de bienes y servicios, Resolución y PAC al portal INCOP	X		
Solicitar certificación presupuestaria		X	
Modificar plantilla de asignación de códigos de bienes y servicios en el formato y publicar en el INCOP		X	



VAC	1	7%
VAN	11	79%
NAV	2	14%
		100%

### ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

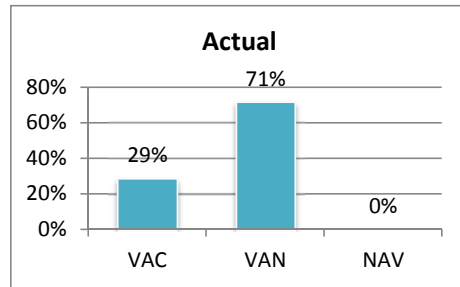
PLAN DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES	VAC	VAN	NAV
Establecer las directrices e instrucciones del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC		X	
Establecer el objeto de la contratación y calendario de adquisiciones y contrataciones de la unidad		X	
Analizar y autorizar las necesidades y calendario de adquisiciones y contrataciones de la unidad		X	
Consolidar y valorar las necesidades y calendario de adquisiciones y contrataciones de todas las unidades		X	
Revisar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC		X	
Autoriza el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones PAC		X	
Elaborar resolución de aprobación y publicación del PAC		X	
Suscribir la resolución de aprobación y publicación del PAC		X	
Sumillar documentos para publicación			X
Elaborar plantilla de asignación de códigos de bienes y servicios en el formato del INCOP		X	
Publicar la plantilla de asignación de códigos de bienes y servicios, Resolución y PAC al portal INCOP	X		
Solicitar certificación presupuestaria		X	
Modificar plantilla de asignación de códigos de bienes y servicios en el formato y publicar en el INCOP		X	



VAC	1	8%
VAN	11	85%
NAV	1	8%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

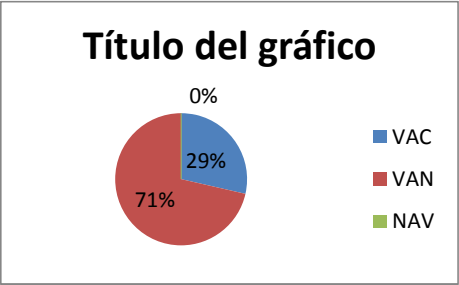
<b>GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Revisar que los bienes adquiridos se encuentren de acuerdo a documentación, especificaciones técnicas y condiciones contractuales		X	
Elaborar nota de ingreso		X	
Elaborar y suscribir acta entrega recepción		X	
Realizar la identificación y codificación de los bienes adquiridos		X	
Etiquetar físicamente el bien	X		
Elaborar y suscribir acta entrega recepción al custodio	X		
Elaborar y suscribir acta entrega recepción		X	



<b>VAC</b>	2	29%
<b>VAN</b>	5	71%
<b>NAV</b>	0	0%
		100%

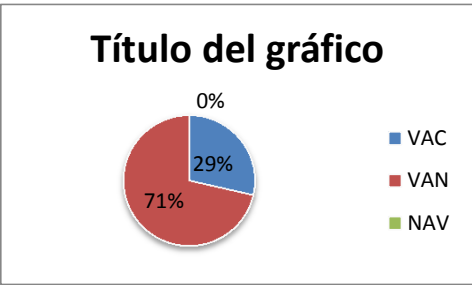


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO			
GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL	VAC	VAN	NAV
Revisar que los bienes adquiridos se encuentren de a acuerdo a documentación, especificaciones técnicas y condiciones contractuales		X	
Elaborar nota de ingreso		X	
Elaborar y suscribir acta entrega recepción		X	
Realizar la identificación y codificación de los bienes adquiridos		X	
Etiquetar físicamente el bien	X		
Elaborar y suscribir acta entrega recepción al custodio	X		
Elaborar y suscribir acta entrega recepción		X	



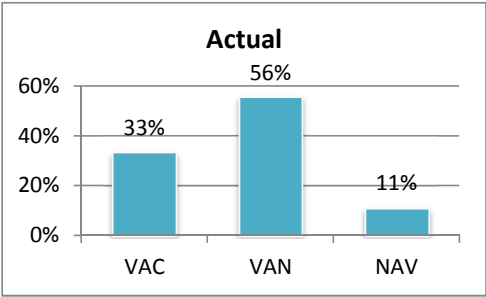
VAC	2	29%
VAN	5	71%
NAV	0	0%
		100%

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO			
GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL	VAC	VAN	NAV
Revisar que los bienes adquiridos se encuentren de a acuerdo a documentación, especificaciones técnicas y condiciones contractuales		X	
Elaborar nota de ingreso		X	
Elaborar y suscribir acta entrega recepción		X	
Realizar la identificación y codificación de los bienes adquiridos		X	
Etiquetar físicamente el bien	X		
Elaborar y suscribir acta entrega recepción al custodio	X		
Elaborar y suscribir acta entrega recepción		X	



VAC	2	29%
VAN	5	71%
NAV	0	0%
		100%

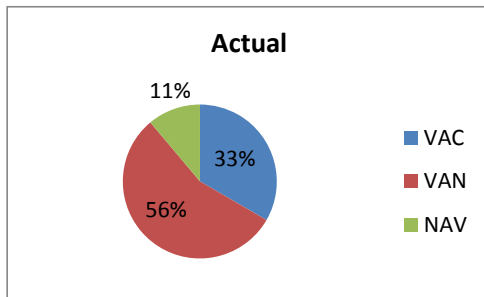
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO			
ADMINISTRACIÓN DE TRANSPORTE	VAC	VAN	NAV
Requerimiento de vehículos	X		
Revisar disponibilidad de vehículos	X		
Asignar conductor y vehículo		X	
Entregar el vehículo al conductor			X
Prestar el servicio de transporte, elaborar hoja de ruta y suscribir con el usuario	X		
Realizar el chequeo del estado general del vehiculo		X	
Comunicar falta de disponibilidad a usuarios		X	
Elaborar registro de horas extras de los conductores		X	
Controlar la prestación del servicio de transporte mediante el análisis de la hoja de ruta y registro de kilometraje		X	



VAC	3	33%
VAN	5	56%
NAV	1	11%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

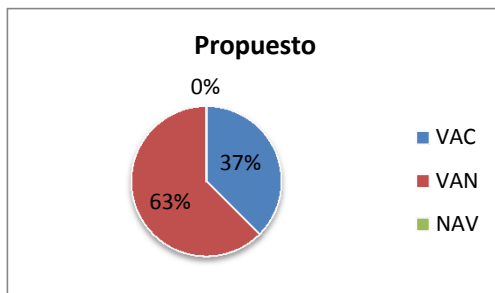
ADMINISTRACIÓN DE TRANSPORTE	VAC	VAN	NAV
Requerimiento de vehículos	X		
Revisar disponibilidad de vehículos	X		
Asignar conductor y vehículo		X	
Entregar el vehículo al conductor			X
Prestar el servicio de transporte, elaborar hoja de ruta y suscribir con el usuario	X		
Realizar el chequeo del estado general del vehiculo		X	
Comunicar falta de disponibilidad a usuarios		X	
Elaborar registro de horas extras de los conductores		X	
Controlar la prestación del servicio de transporte mediante el análisis de la hoja de ruta y registro de kilometraje		X	



VAC	3	33%
VAN	5	56%
NAV	1	11%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

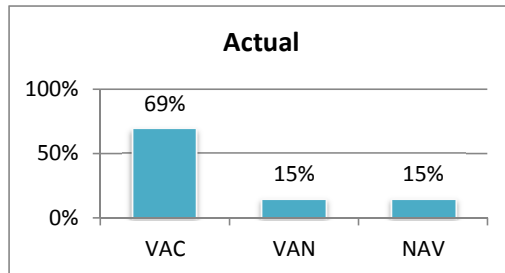
ADMINISTRACIÓN DE TRANSPORTE	VAC	VAN	NAV
Requerimiento de vehículos	X		
Revisar disponibilidad de vehículos	X		
Asignar conductor y vehículo		X	
Prestar el servicio de transporte, elaborar hoja de ruta y suscribir con el usuario	X		
Realizar el chequeo del estado general del vehiculo		X	
Comunicar falta de disponibilidad a usuarios		X	
Elaborar registro de horas extras de los conductores		X	
Controlar la prestación del servicio de transporte mediante el análisis de la hoja de ruta y registro de kilometraje		X	



VAC	3	38%
VAN	5	63%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

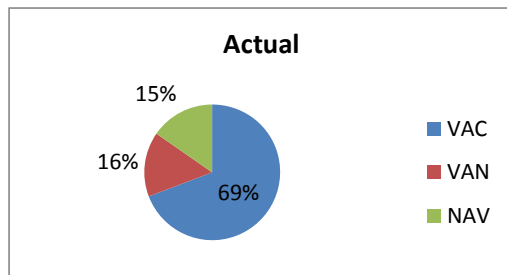
<b>DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Analizar el requerimiento y se designa a un técnico		X	
Realizar requerimientos técnico del sistema con la unidad solicitante	X		
Elaborar el diseño del sistema (base de datos y formularios) en coordinación con la unidad requirente	X		
Autorizar la programación del software requerido			X
Realizar la programación del software requerido y su Manual de Uso	X		
Analizar el requerimiento y consultar a Subsecretaría de Tecnologías de Información existencia de software similar		X	
Presentar sistema prototipo a unidad requirente y pruebas del sistema	X		
Autorizar el desarrollo del software requerido			X
Realizar parametrización y pruebas del sistema	X		
Poner en producción el sistema	X		
Capacitar a unidad solicitante en el manejo del software	X		
Realizar la solicitud de entrega del programa	X		
Recibir capacitación técnica y funcional del software	X		



<b>VAC</b>	9	69%
<b>VAN</b>	2	15%
<b>NAV</b>	2	15%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

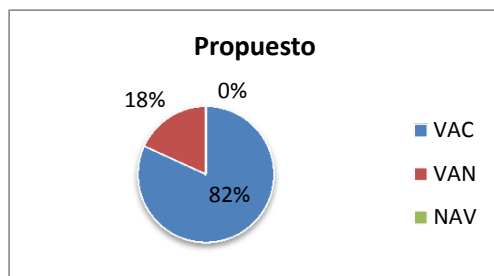
DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA	VAC	VAN	NAV
Analizar el requerimiento y se designa a un técnico		X	
Realizar requerimientos técnico del sistema con la unidad solicitante	X		
Elaborar el diseño del sistema (base de datos y formularios) en coordinación con la unidad requirente	X		
Autorizar la programación del software requerido			X
Realizar la programación del software requerido y su Manual de Uso	X		
Analizar el requerimiento y consultar a Subsecretaría de Tecnologías de Información existencia de software similar		X	
Presentar sistema prototipo a unidad requirente y pruebas del sistema	X		
Autorizar el desarrollo del software requerido			X
Realizar parametrización y pruebas del sistema	X		
Poner en producción el sistema	X		
Capacitar a unidad solicitante en el manejo del software	X		
Realizar la solicitud de entrega del programa	X		
Recibir capacitación técnica y funcional del software	X		



VAC	9	69%
VAN	2	15%
NAV	2	15%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

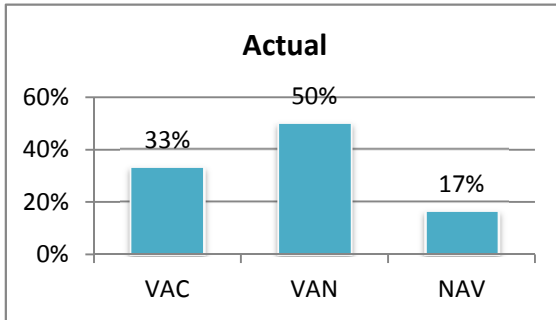
DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA	VAC	VAN	NAV
Analizar el requerimiento y se designa a un técnico		X	
Realizar requerimientos técnico del sistema con la unidad solicitante	X		
Elaborar el diseño del sistema (base de datos y formularios) en coordinación con la unidad requirente	X		
Realizar la programación del software requerido y su Manual de Uso	X		
Analizar el requerimiento y consultar a Subsecretaría de Tecnologías de Información existencia de software similar		X	
Presentar sistema prototipo a unidad requirente y pruebas del sistema	X		
Realizar parametrización y pruebas del sistema	X		
Poner en producción el sistema	X		
Capacitar a unidad solicitante en el manejo del software	X		
Realizar la solicitud de entrega del programa	X		
Recibir capacitación técnica y funcional del software	X		



VAC	9	82%
VAN	2	18%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ADMINISTRACIÓN DE SERVIDORES	VAC	VAN	NAV
Revisar los parámetros de funcionamiento de la infraestructura		X	
Identificar el problema y aplicar acción correctiva		X	
Autorizar la aplicación de la acción correctiva			X
Registrar acción correctiva en bitácora de control de servidores		X	
Verificar eficacia de la acción correctiva	X		
Deshacer la acción aplicada	X		

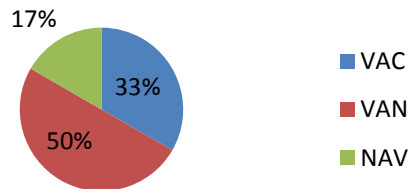


VAC	2	33%
VAN	3	50%
NAV	1	17%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ADMINISTRACIÓN DE SERVIDORES	VAC	VAN	NAV
Revisar los parámetros de funcionamiento de la infraestructura		X	
Identificar el problema y aplicar acción correctiva		X	
Autorizar la aplicación de la acción correctiva			X
Registrar acción correctiva en bitácora de control de servidores		X	
Verificar eficacia de la acción correctiva	X		
Deshacer la acción aplicada	X		

**Actual**

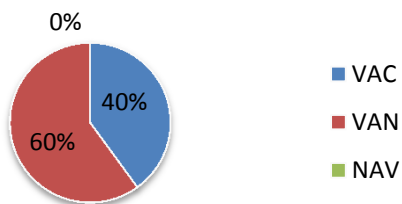


VAC	2	33%
VAN	3	50%
NAV	1	17%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

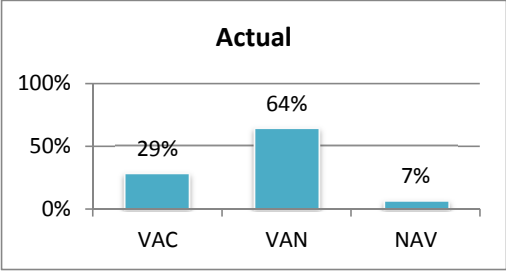
ADMINISTRACIÓN DE SERVIDORES	VAC	VAN	NAV
Revisar los parámetros de funcionamiento de la infraestructura		X	
Identificar el problema y aplicar acción correctiva		X	
Registrar acción correctiva en bitácora de control de servidores		X	
Verificar eficacia de la acción correctiva	X		
Deshacer la acción aplicada	X		

**Propuesto**



VAC	2	40%
VAN	3	60%
NAV	0	0%
		100%

<b>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b>			
<b>SOPORTE A USUARIOS</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Identificar el problema	X		
Realizar soporte de primer nivel	X		
Comunicar inconveniente a Especialista de Tecnología		X	
Realizar el soporte requerido	X		
Identificar el daño del equipo		X	
Reportar inconveniente a proveedor		X	
Aplicar solución recomendada	X		
Realizar registro de soporte en Bitácora de Control		X	
Solicitar autorización de cambio de periférico a Dirección Administrativa Financiera		X	
Realizar préstamo temporal de periférico y registrar en Bitácora de Control		X	
Solicitar periférico a Bodega		X	
Realizar inspecciones a Bodega para seleccionar el equipo requerido			X
Solicitar compra de periférico		X	
Realizar el cambio y registro en Bitácora de servicio e informar a Responsable de Bienes		X	

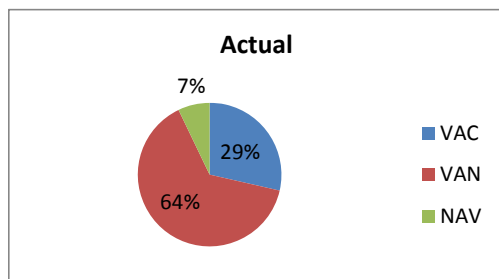


<b>VAC</b>	4	29%
<b>VAN</b>	9	64%
<b>NAV</b>	1	7%
		100%



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

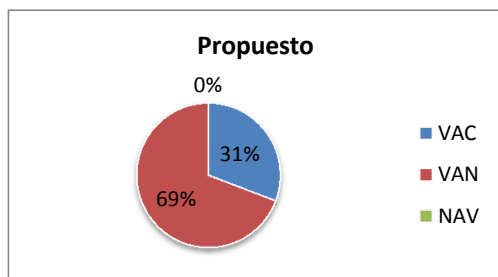
<b>SOPORTE A USUARIOS</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Identificar el problema	X		
Realizar soporte de primer nivel	X		
Comunicar inconveniente a Especialista de Tecnología		X	
Realizar el soporte requerido	X		
Identificar el daño del equipo		X	
Reportar inconveniente a proveedor		X	
Aplicar solución recomendada	X		
Realizar registro de soporte en Bitácora de Control		X	
Solicitar autorización de cambio de periférico a Dirección Administrativa Financiera		X	
Realizar préstamo temporal de periférico y registrar en Bitácora de Control		X	
Solicitar periférico a Bodega		X	
Realizar inspecciones a Bodega para seleccionar el equipo requerido			X
Solicitar compra de periférico		X	
Realizar el cambio y registro en Bitácora de servicio e informar a Responsable de Bienes		X	



<b>VAC</b>	4	29%
<b>VAN</b>	9	64%
<b>NAV</b>	1	7%
		100%

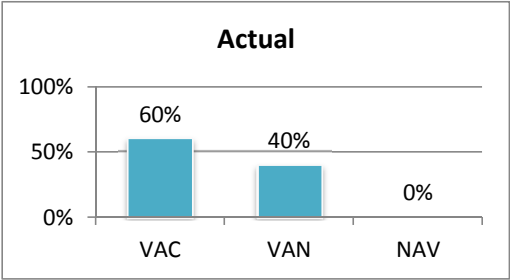
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

<b>SOPORTE A USUARIOS</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Identificar el problema	X		
Realizar soporte de primer nivel	X		
Comunicar inconveniente a Especialista de Tecnología		X	
Realizar el soporte requerido	X		
Identificar el daño del equipo		X	
Reportar inconveniente a proveedor		X	
Aplicar solución recomendada	X		
Realizar registro de soporte en Bitácora de Control		X	
Solicitar autorización de cambio de periférico a Dirección Administrativa Financiera		X	
Realizar préstamo temporal de periférico y registrar en Bitácora de Control		X	
Solicitar periférico a Bodega		X	
Solicitar compra de periférico		X	
Realizar el cambio y registro en Bitácora de servicio e informar a Responsable de Bienes		X	



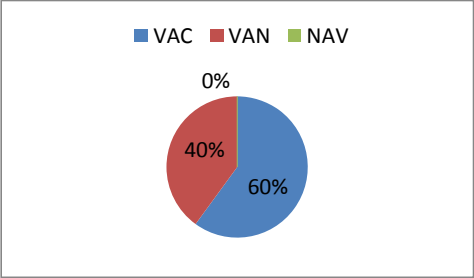
<b>VAC</b>	4	31%
<b>VAN</b>	9	69%
<b>NAV</b>	0	0%
		100%

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO			
RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	VAC	VAN	NAV
Receptar la documentación	X		
Analizar y direccionar documentación		X	
Escanear, enviar documentación al destinatario interno, y elaborar registro diario	X		
Realizar acuse de recibo de documentación	X		
Registro de documentación en el sistema		X	



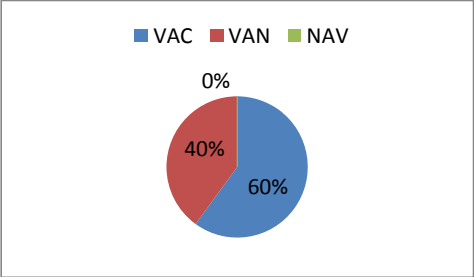
VAC	3	60%
VAN	2	40%
NAV	0	0%
		100%

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO			
RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	VAC	VAN	NAV
Receptar la documentación	X		
Analizar y direccionar documentación		X	
Escanear, enviar documentación al destinatario interno, y elaborar registro diario	X		
Realizar acuse de recibo de documentación	X		
Registro de documentación en el sistema		X	



VAC	3	60%
VAN	2	40%
NAV	0	0%
		100%

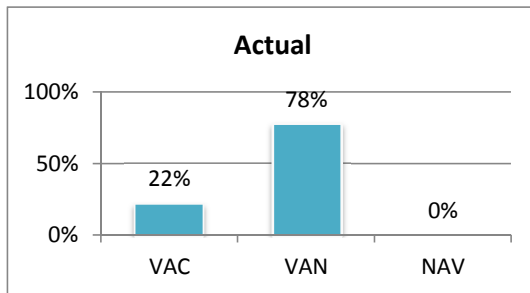
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO			
RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	VAC	VAN	NAV
Receptar la documentación	X		
Analizar y direccionar documentación		X	
Escanear, enviar documentación al destinatario interno, y elaborar registro diario	X		
Realizar acuse de recibo de documentación	X		
Registro de documentación en el sistema		X	



VAC	3	60%
VAN	2	40%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ENVIO DE DOCUMENTACIÓN	VAC	VAN	NAV
Receptar documentación para el envío	X		
Revisar y controlar de la documentación para el envío		X	
Registro numerológico de la documentación y elaborar la hoja de ruta		X	
Realizar la guía de despacho y entregar al mensajero de Correos del Ecuador		X	
Receptar copia de guía con acuse de recibo de documentación, elaborar reporte de envío, escanear y enviar al emisor del documento		X	
Archivar el acuse de recibido de la documentación		X	
Entregar al mensajero la documentación previa verificación		X	
Receptar copia de guía con acuse de recibo de documentación, elaborar reporte de envío, escanear y enviar al emisor del documento		X	
Entregar documentación a destinatarios y recolectar acuse de recibo	X		

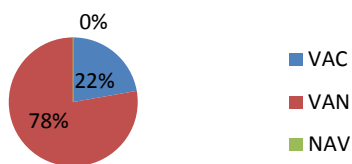


VAC	2	22%
VAN	7	78%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ENVIO DE DOCUMENTACIÓN	VAC	VAN	NAV
Receptar documentación para el envío	X		
Revisar y controlar de la documentación para el envío		X	
Registro numerológico de la documentación y elaborar la hoja de ruta		X	
Realizar la guía de despacho y entregar al mensajero de Correos del Ecuador		X	
Receptar copia de guía con acuse de recibo de documentación, elaborar reporte de envío, escanear y enviar al emisor del documento		X	
Archivar el acuse de recibido de la documentación		X	
Entregar al mensajero la documentación previa verificación		X	
Receptar copia de guía con acuse de recibo de documentación, elaborar reporte de envío, escanear y enviar al emisor del documento		X	
Entregar documentación a destinatarios y recolectar acuse de recibo	X		

### Título del gráfico

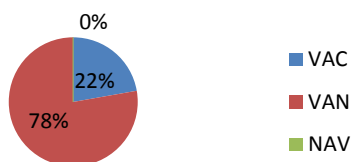


VAC	2	22%
VAN	7	78%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

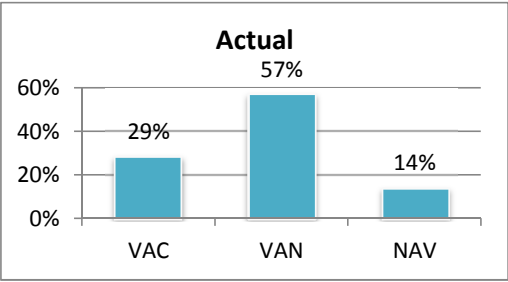
ENVIO DE DOCUMENTACIÓN	VAC	VAN	NAV
Receptar documentación para el envío	X		
Revisar y controlar de la documentación para el envío		X	
Registro numerológico de la documentación y elaborar la hoja de ruta		X	
Realizar la guía de despacho y entregar al mensajero de Correos del Ecuador		X	
Receptar copia de guía con acuse de recibo de documentación, elaborar reporte de envío, escanear y enviar al emisor del documento		X	
Archivar el acuse de recibido de la documentación		X	
Entregar al mensajero la documentación previa verificación		X	
Receptar copia de guía con acuse de recibo de documentación, elaborar reporte de envío, escanear y enviar al emisor del documento		X	
Entregar documentación a destinatarios y recolectar acuse de recibo	X		

### Título del gráfico



VAC	2	22%
VAN	7	78%
NAV	0	0%
		100%

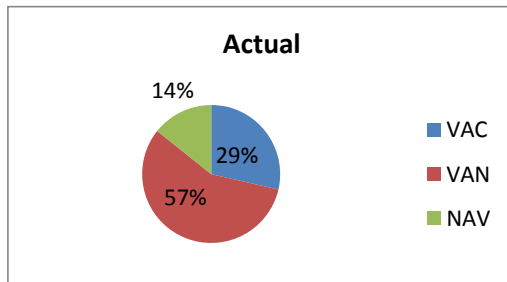
<b>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b>			
<b>ARCHIVO</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Verificar la documentación entregada por las Unidades		X	
Elaborar un registro detallado de la documentación entregada			X
Elaborar y suscribir Acta de entrega-recepción	X		
Ubicar y ordenar la documentación por Unidades, en las estanterías asignadas		X	
Ingresar en el sistema de control documental el inventario de documentación		X	
Devolver el inventario de documentación para corrección o enmienda de observaciones	X		
Verificar corrección de observaciones		X	



<b>VAC</b>	2	29%
<b>VAN</b>	4	57%
<b>NAV</b>	1	14%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

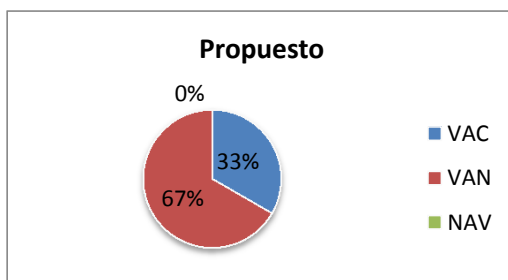
ARCHIVO	VAC	VAN	NAV
Verificar la documentación entregada por las Unidades		X	
Elaborar un registro detallado de la documentación entregada			X
Elaborar y suscribir Acta de entrega-recepción	X		
Ubicar y ordenar la documentación por Unidades, en las estanterías asignadas		X	
Ingresa en el sistema de control documental el inventario de documentación		X	
Devolver el inventario de documentación para corrección o enmienda de observaciones	X		
Verificar corrección de observaciones		X	



VAC	2	29%
VAN	4	57%
NAV	1	14%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

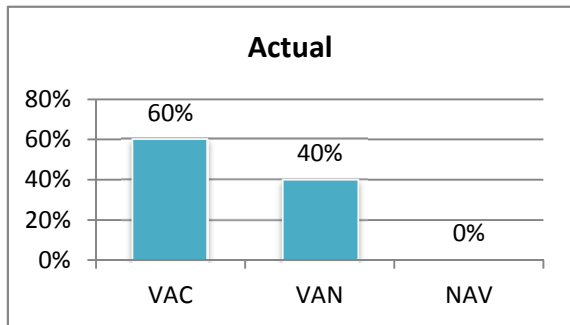
ARCHIVO	VAC	VAN	NAV
Verificar la documentación entregada por las Unidades		X	
Elaborar y suscribir Acta de entrega-recepción	X		
Ubicar y ordenar la documentación por Unidades, en las estanterías asignadas		X	
Ingresa en el sistema de control documental el inventario de documentación		X	
Devolver el inventario de documentación para corrección o enmienda de observaciones	X		
Verificar corrección de observaciones		X	



VAC	2	33%
VAN	4	67%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

<b>PUBLICACIONES</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Delimitar y enfocar el tema e Identificar el medio		X	
Elaborar la Producción / Edición de contenidos	X		
Validar contenidos del borrador de publicación		X	
Generar publicación	X		
Distribuir / Difundir publicación (Medios de comunicación, Eventos)	X		

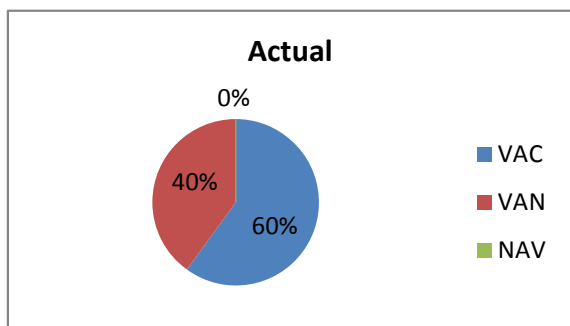


<b>VAC</b>	3	60%
<b>VAN</b>	2	40%
<b>NAV</b>	0	0%
		100%



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

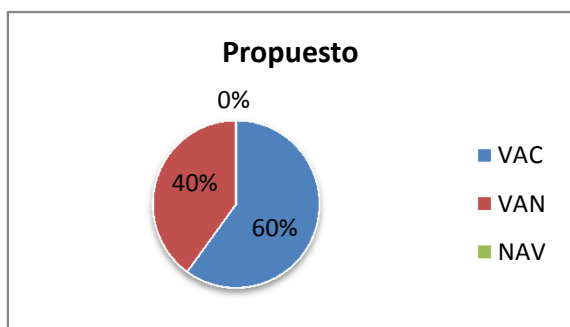
PUBLICACIONES	VAC	VAN	NAV
Delimitar y enfocar el tema e Identificar el medio		X	
Elaborar la Producción / Edición de contenidos	X		
Validar contenidos del borrador de publicación		X	
Generar publicación	X		
Distribuir / Difundir publicación (Medios de comunicación, Eventos)	X		



VAC	3	60%
VAN	2	40%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

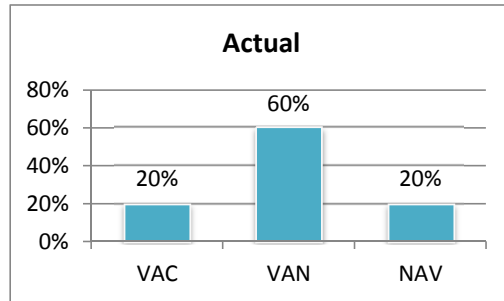
PUBLICACIONES	VAC	VAN	NAV
Delimitar y enfocar el tema e Identificar el medio		X	
Elaborar la Producción / Edición de contenidos	X		
Validar contenidos del borrador de publicación		X	
Generar publicación	X		
Distribuir / Difundir publicación (Medios de comunicación, Eventos)	X		



VAC	3	60%
VAN	2	40%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

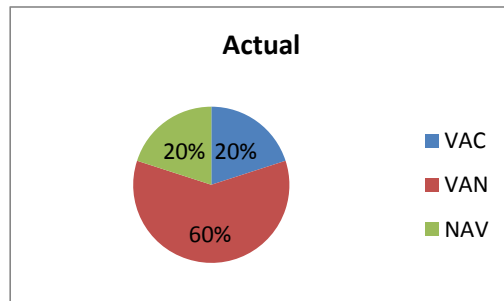
<b>PLAN ANUAL DE CONTROL</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Realizar el diagnóstico de la situación institucional	X		
Validar la información generada en el diagnóstico de la situación actual			X
Elaborar el plan anual de control en los formatos establecidos y enviar a Contraloría General del Estado para su aprobación		X	
Realizar los ajustes al plan en coordinación con la CGE		X	
Organizar las actividades conforme al plan		X	



<b>VAC</b>	1	20%
<b>VAN</b>	3	60%
<b>NAV</b>	1	20%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

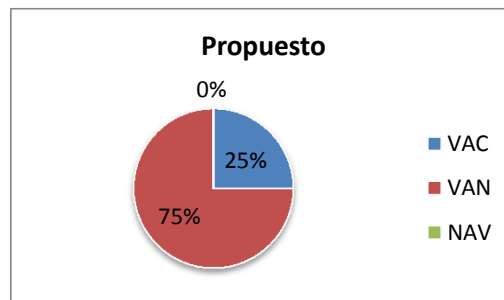
PLAN ANUAL DE CONTROL	VAC	VAN	NAV
Realizar el diagnóstico de la situación institucional	X		
Validar la información generada en el diagnóstico de la situación actual			X
Elaborar el plan anual de control en los formatos establecidos y enviar a Contraloría General del Estado para su aprobación		X	
Realizar los ajustes al plan en coordinación con la CGE		X	
Organizar las actividades conforme al plan		X	



VAC	1	20%
VAN	3	60%
NAV	1	20%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

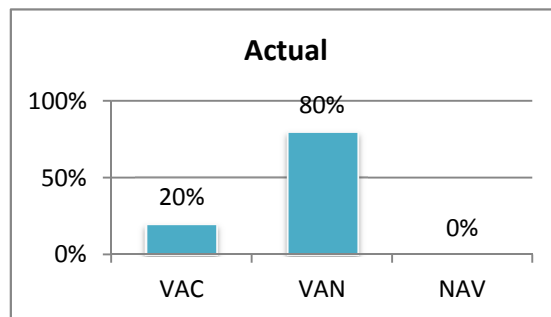
PLAN ANUAL DE CONTROL	VAC	VAN	NAV
Realizar el diagnóstico de la situación institucional	X		
Elaborar el plan anual de control en los formatos establecidos y enviar a Contraloría General del Estado para su aprobación		X	
Realizar los ajustes al plan en coordinación con la CGE		X	
Organizar las actividades conforme al plan		X	



VAC	1	25%
VAN	3	75%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

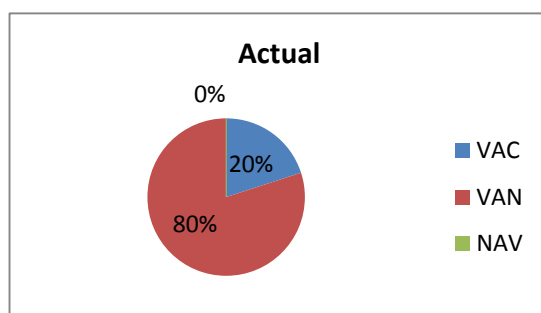
<b>EXAMENES ESPECIALES</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Elaborar la planificación preliminar del examen programado		X	
Revisar la planificación preliminar del examen programado		X	
Elaborar la planificación específica del examen programado		X	
Elaborar el programa de auditoría		X	
Revisar el programa de auditoría		X	
Ejecución de la planificación de los exámenes especiales	X		
Elaborar borrador de informe y presentarlo a los auditados en conferencia final de resultados		X	
Elaborar carta de control interno y realizar la comunicación provisional de resultados a los auditados		X	
Elaborar informe definitivo de auditoría		X	
Elaborar Notificación de inicio de examen especial y enviarla a lo auditados	X		



<b>VAC</b>	2	20%
<b>VAN</b>	8	80%
<b>NAV</b>	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

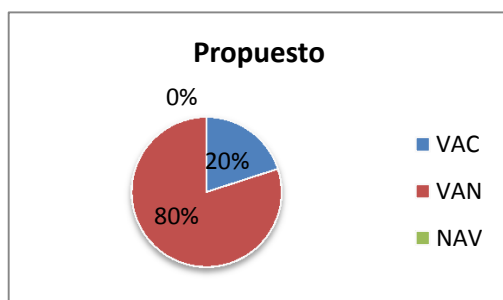
EXAMENES ESPECIALES	VAC	VAN	NAV
Elaborar la planificación preliminar del examen programado		X	
Revisar la planificación preliminar del examen programado		X	
Elaborar la planificación específica del examen programado		X	
Elaborar el programa de auditoría		X	
Revisar el programa de auditoría		X	
Ejecución de la planificación de los exámenes especiales	X		
Elaborar borrador de informe y presentarlo a los auditados en conferencia final de resultados		X	
Elaborar carta de control interno y realizar la comunicación provisional de resultados a los auditados		X	
Elaborar informe definitivo de auditoría		X	
Elaborar Notificación de inicio de examen especial y enviarla a lo auditados	X		



VAC	2	20%
VAN	8	80%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

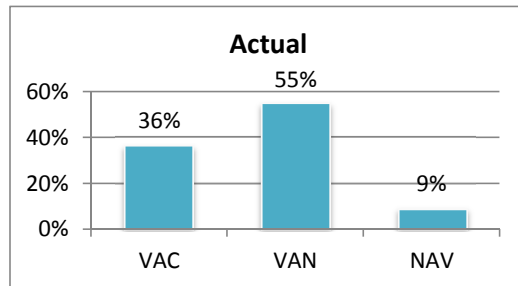
EXAMENES ESPECIALES	VAC	VAN	NAV
Elaborar la planificación preliminar del examen programado		X	
Revisar la planificación preliminar del examen programado		X	
Elaborar la planificación específica del examen programado		X	
Elaborar el programa de auditoría		X	
Revisar el programa de auditoría		X	
Ejecución de la planificación de los exámenes especiales	X		
Elaborar borrador de informe y presentarlo a los auditados en conferencia final de resultados		X	
Elaborar carta de control interno y realizar la comunicación provisional de resultados a los auditados		X	
Elaborar informe definitivo de auditoría		X	
Elaborar Notificación de inicio de examen especial y enviarla a lo auditados	X		



VAC	2	20%
VAN	8	80%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

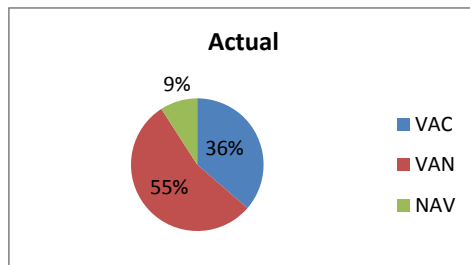
<b>SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Elaborar notificación de inicio y enviar notificación de inicio al personal involucrado	X		
Elaborar un Papel de Trabajo para verificar el cumplimiento de las recomendaciones		X	
Autorizar el uso del papel de trabajo determinado			X
Verificar el cumplimiento de las recomendaciones		X	
Elaborar comunicación provisional de resultados e informar al servidor responsable las novedades encontradas		X	
Analizar e Incluir observaciones del servidor	X		
Convocar a conferencia final de resultados a los involucrados en seguimiento de recomendaciones	X		
Elaborar el Acta de conferencia, y legalizar el documento de la conferencia final de resultados		X	
Incluir comentarios en el informe final		X	
Redactar y enviar Informe, Oficio resumen de responsabilidades ó Síntesis y documentación anexa, a la CGE para su revisión y aprobación	X		
Redactar el borrador del informe de seguimiento al cumplimiento de recomendaciones		X	



<b>VAC</b>	4	36%
<b>VAN</b>	6	55%
<b>NAV</b>	1	9%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

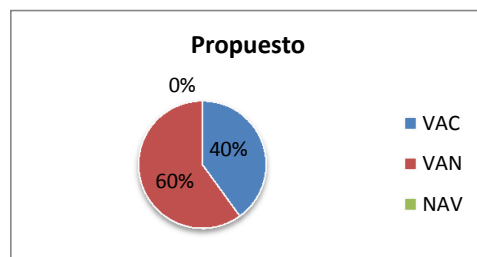
SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES	VAC	VAN	NAV
Elaborar notificación de inicio y enviar notificación de inicio al personal involucrado	X		
Elaborar un Papel de Trabajo para verificar el cumplimiento de las recomendaciones		X	
Autorizar el uso del papel de trabajo determinado			X
Verificar el cumplimiento de las recomendaciones		X	
Elaborar comunicación provisional de resultados e informar al servidor responsable las novedades encontradas		X	
Analizar e Incluir observaciones del servidor	X		
Convocar a conferencia final de resultados a los involucrados en seguimiento de recomendaciones	X		
Elaborar el Acta de conferencia, y legalizar el documento de la conferencia final de resultados		X	
Incluir comentarios en el informe final		X	
Redactar y enviar Informe, Oficio resumen de responsabilidades ó Síntesis y documentación anexa, a la CGE para su revisión y aprobación	X		
Redactar el borrador del informe de seguimiento al cumplimiento de recomendaciones		X	



VAC	4	36%
VAN	6	55%
NAV	1	9%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

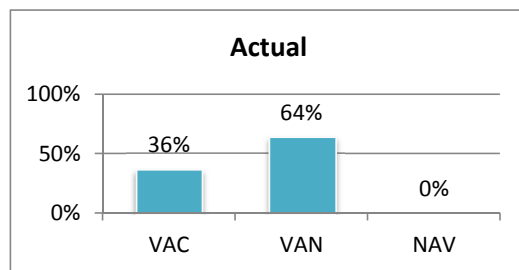
SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES	VAC	VAN	NAV
Elaborar notificación de inicio y enviar notificación de inicio al personal involucrado	X		
Elaborar un Papel de Trabajo para verificar el cumplimiento de las recomendaciones		X	
Verificar el cumplimiento de las recomendaciones		X	
Elaborar comunicación provisional de resultados e informar al servidor responsable las novedades encontradas		X	
Analizar e Incluir observaciones del servidor	X		
Convocar a conferencia final de resultados a los involucrados en seguimiento de recomendaciones	X		
Elaborar el Acta de conferencia, y legalizar el documento de la conferencia final de resultados		X	
Incluir comentarios en el informe final		X	
Redactar y enviar Informe, Oficio resumen de responsabilidades ó Síntesis y documentación anexa, a la CGE para su revisión y aprobación	X		
Redactar el borrador del informe de seguimiento al cumplimiento de recomendaciones		X	



VAC	4	40%
VAN	6	60%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

<b>PATROCINIO JURÍDICO</b>	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>NAV</b>
Analizar la demanda y atender el tiempo para su contestación		X	
Preparar la contestación a la demanda	X		
Asistir a audiencia preliminar y presentar contestación a demanda, conjuntamente con las pruebas que se van a actuar	X		
Analizar la contestación a la demanda		X	
Realizar los cambios solicitados	X		
Solicitar información a las áreas del Ministerio Coordinador para sustentar la fase probatoria		X	
Sustentar las pruebas que presenta el Ministerio		X	
Presentar las pruebas Y Asistir a la audiencia definitiva	X		
Analizar la sentencia con el Abogado patrocinador		X	
Generar o responder el nuevo recurso		X	
Solicitar archivo de la causa		X	



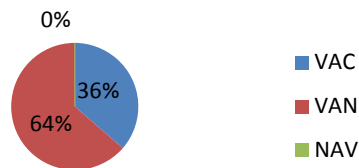
<b>VAC</b>	4	36%
<b>VAN</b>	7	64%
<b>NAV</b>	0	0%
		100%



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PATROCINIO JURÍDICO	VAC	VAN	NAV
Analizar la demanda y atender el tiempo para su contestación		X	
Preparar la contestación a la demanda	X		
Asistir a audiencia preliminar y presentar contestación a demanda, conjuntamente con las pruebas que se van a actuar	X		
Analizar la contestación a la demanda		X	
Realizar los cambios solicitados	X		
Solicitar información a las áreas del Ministerio Coordinador para sustentar la fase probatoria		X	
Sustentar las pruebas que presenta el Ministerio		X	
Presentar las pruebas Y Asistir a la audiencia definitiva	X		
Analizar la sentencia con el Abogado patrocinador		X	
Generar o responder el nuevo recurso		X	
Solicitar archivo de la causa		X	

**Actual**

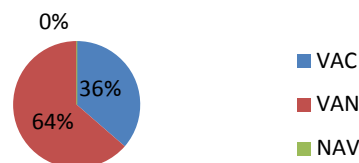


VAC	4	36%
VAN	7	64%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PATROCINIO JURÍDICO	VAC	VAN	NAV
Analizar la demanda y atender el tiempo para su contestación		X	
Preparar la contestación a la demanda	X		
Asistir a audiencia preliminar y presentar contestación a demanda, conjuntamente con las pruebas que se van a actuar	X		
Analizar la contestación a la demanda		X	
Realizar los cambios solicitados	X		
Solicitar información a las áreas del Ministerio Coordinador para sustentar la fase probatoria		X	
Sustentar las pruebas que presenta el Ministerio		X	
Presentar las pruebas Y Asistir a la audiencia definitiva	X		
Analizar la sentencia con el Abogado patrocinador		X	
Generar o responder el nuevo recurso		X	
Solicitar archivo de la causa		X	

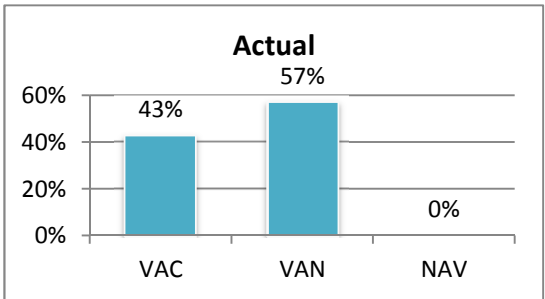
**Propuesto**



VAC	4	36%
VAN	7	64%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

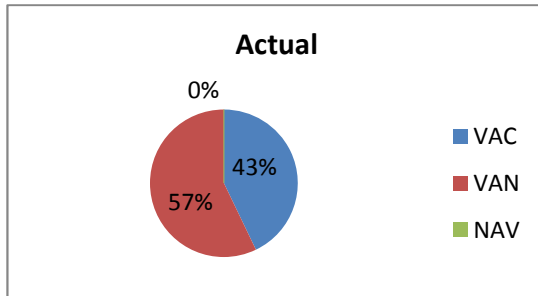
<i>CONSULTAS JURÍDICAS</i>	<i>VAC</i>	<i>VAN</i>	<i>NAV</i>
Revisar y solicitar insumos	X		
Analizar documentación y base legal		X	
Convocar a reunión para intercambio de información	X		
Analizar y revisar el informe preliminar		X	
Preparar informe preliminar y enviar al director		X	
Reasignar al abogado para incorporar las observaciones		X	
Emitir criterio jurídico	X		



<b>VAC</b>	3	43%
<b>VAN</b>	4	57%
<b>NAV</b>	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

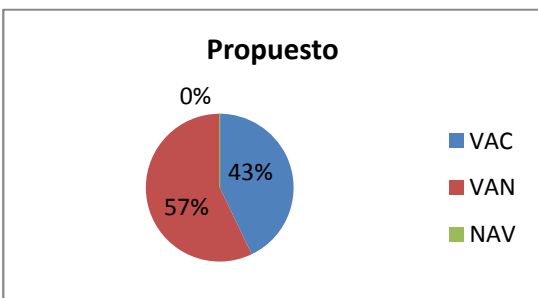
CONSULTAS JURÍDICAS	VAC	VAN	NAV
Revisar y solicitar insumos	X		
Analizar documentación y base legal		X	
Convocar a reunión para intercambio de información	X		
Analizar y revisar el informe preliminar		X	
Preparar informe preliminar y enviar al director		X	
Reasignar al abogado para incorporar las observaciones		X	
Emitir criterio jurídico	X		



VAC	3	43%
VAN	4	57%
NAV	0	0%
		100%

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

CONSULTAS JURÍDICAS	VAC	VAN	NAV
Revisar y solicitar insumos	X		
Analizar documentación y base legal		X	
Convocar a reunión para intercambio de información	X		
Analizar y revisar el informe preliminar		X	
Preparar informe preliminar y enviar al director		X	
Reasignar al abogado para incorporar las observaciones		X	
Emitir criterio jurídico	X		



VAC	3	43%
VAN	4	57%
NAV	0	0%
		100%

# **ANEXO 3**

## **PRIORIZACIÓN DE INDICADORES**

CÓDIGO	PROCESO	NOMBRE	FÓRMULA	IMPORTANCIA	ESTRATEGIA	RELEVANCIA	FACTIBILIDAD DE MEDICIÓN	TOTAL
PLN-01	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	Cumplimiento de la planificación	(Objetivos cumplidos / Objetivos planificados) * 100	3	3	3		12
PLN-01	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	Cumplimiento de la planificación	(Estrategias aplicadas / Estrategias diseñadas) * 100	3	2	3		9
PLN-02	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Cumplimiento de la planificación operativa	(Metas cumplidas / Metas planificados) * 100	3	3	3		12

ENP-01	EMISIÓN NORMATIVA	Normativa emitida	(Normativas emitidas / Necesidades priorizadas para normar) * 100	3	3	3		12
SEV-01	VALIDACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DEL SECTOR COORDINADO	Días validación	Sumatoria (Fechas de validación – Fecha tope SENPLADES) / Total de planes presentados	3	3	2		11
SEV-02	VALIDACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Proyectos validados	(Número de proyectos validados dentro del plazo / Número de proyectos recibidos) * 100	3	3	2		11
SEV-03	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS	Compromisos cumplidos	(Número de compromisos cumplidos / Número de compromisos generados) * 100	3	3	3		12

VNC-01	SELECCIÓN DE PERSONAL	Tiempo de selección	Sumatoria (Fecha de designación – Fecha de solicitud de selección) / Número de procesos	3	2	3		9
VNC-02	CONTRATACIÓN	Tiempo promedio de contratación servicios ocasionales	Sumatoria (Fecha de elaboración de contrato – Fecha de solicitud de contratación) / Número de contrataciones	2	2	2		6
VNC-03	INDUCCIÓN	Nivel de satisfacción del evaluado	Sumatoria de la calificación de evaluaciones realizadas / Número de evaluaciones realizadas	2	1	2		4
DSA-01	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Eficacia del proceso de evaluación del desempeño	(Evaluaciones realizadas / Total funcionarios)*100	2	2	2		6
DSA-02	CAPACITACIÓN	Eficacia del proceso de capacitación	(Eventos realizados / Eventos planificados)*100	2	2	2		6
DSA-03	NÓMINA	Nivel de satisfacción de usuario con el proceso de nómina	(Número de funcionarios que presentan queja / Total de funcionarios de nómina)*100	3	3	3		12
PRM-01	MOVIMIENTO DE PERSONAL	Tiempo de emisión de acciones de personal	Sumatoria (Fecha de notificación de la acción – Fecha de solicitud del movimiento)/ Número de acciones	2	2	2		6
PRM-02	PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO	Tiempo de planificación	Fecha de presentación del Plan– (Fecha de expedición de la directrices presupuestarias para el POA + 30 días)	3	3	3		12

PRE-01	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA	Cumplimiento de tiempo de presentación	(Fecha máxima de presentación – Fecha de recepción del Plan Operativo)	3	3	3		12
PRE-02	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	Nivel de ejecución presupuestaria	(Valor comprometido / Total de presupuesto) *100	3	3	2		11
CON-01	REGISTRO CONTABLE DE EGRESOS	Cumplimiento de Plazos	(Fecha de entrega del CUR a Tesorería – Fecha de ingreso a Contabilidad)	3	3	3		12
CON-02	CONTROL DE INVENTARIOS	Cumplimiento de control de inventarios	(Bienes constatados / Total de Bienes) *100	2	3	2		8
CON-03	IMPUESTOS	Cumplimiento de plazos	(Fecha del plazo máximo para envío de información – Fecha de envío de información)	3	3	2		11
TSR-01	PAGOS	Nivel de pagos	(Número de solicitudes de pago tramitadas a tiempo / Total de solicitudes de pago recibidos)*100	3	3	3		12

ADQ-01	PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	Presupuesto de Compras	(Presupuesto de compras ejecutado / Presupuesto de Compras publicado)*100	3	3	3	12
ADQ-02	ADQUISICIONES	Requerimientos de compras atendidos	(Número de requerimientos atendidos / Número de requerimientos recibidos) * 100	2	2	3	7
GEB-01	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE CONTROL	Control de ingresos	(Notas de ingreso / Bienes adquiridos) * 100	3	3	3	12
GTR-01	ADMINISTRACIÓN DE TRANSPORTE	Movilizaciones atendidas	(Solicitudes atendidas / Solicitudes de movilización recibidas)* 100	1	2	3	5

GST-01	DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA	Nivel de satisfacción del usuario	(Número de preguntas con nivel de satisfacción / Total de preguntas realizadas)*100	3	3	3	12
GST-02	ADMINISTRACIÓN DE SERVIDORES	Nivel de operatividad de servidores	(Horas de funcionamiento del servidor / Horas totales del servidor)*100	2	3	2	8
GST-03	SOPORTE A USUARIOS	Soportes realizados	(Número de soporte realizados / Total de solicitudes recibidas.	2	3	2	8

GDC-01	RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	Cumplimiento de registro	(Número de documentos registrados / Número de documentos recibidos) *100	2	2	3	7
GDC-01	RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	Tiempo de respuesta	Fecha de respuesta – Fecha de recepción	1	2	3	5
GDC-02	ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN	Control de envíos	(Documentos enviados / Documentos generados) *100	2	2	3	7
GDC-03	ARCHIVO	Eficacia en el Archivo	(Documentos recibidos / Documentos archivados y custodiados) *100	1	2	3	5

GCI-01	PUBLICACIONES	Cumplimiento de publicaciones	(Número de publicaciones realizadas / Número de publicaciones previstas) *100	2	3	3	9
--------	---------------	-------------------------------	---	---	---	---	---

AUD-01	PLAN ANUAL DE CONTROL	Cumplimiento del Plan	(Número de exámenes ejecutados / Número de exámenes planificados)* 100	3	2	3	9
AUD-02	EXÁMENES ESPECIALES	Cumplimiento del Plan	(Número de exámenes ejecutados / Número de exámenes planificados + solicitados)* 100	3	2	3	9
AUD-03	SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES	Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría	(Número de recomendaciones cumplidas / Número de recomendaciones emitidas) *100	3	3	3	12

PTN-01	PATROCINIO JUDICIAL INSTITUCIONAL	Actuación en etapas procesales	(Etapas procesales atendidas / Total de etapas procesales) * 100	3	3	3	12
ASJ-01	CONSULTAS JURÍDICAS	Cumplimiento de plazos	(Fecha de emisión de criterio – Fecha de conocimiento de la consulta)	2	3	3	9

# **ANEXO 4**

## **MANUAL DE PROCESOS**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PLN-01	Procedimiento: Plan Estratégico Institucional		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

## 1. PROPÓSITO

Direccionar las actividades institucionales que permitan establecer la misión, visión, políticas, valores, objetivos y estrategias para orientar el funcionamiento del Ministerio Coordinador.

## 2. ALCANCE

El proceso aplica para la elaboración o actualización del plan estratégico institucional.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Especialista en Planificación y Control.

## 4. DEFINICIONES

**Factores externos.-** Son el conjunto de elementos exógenos que no pueden ser controlados y que afectan positiva o negativamente el óptimo desempeño del Ministerio.

**Situación internacional.-** Conjunto de realidades, factores, relaciones e interdependencias que ocurren fuera del país que no se limita a las relaciones entre estados.

**Factores internos.-** Son las capacidades, recursos y sus relaciones que son controlados por la institución para ser aprovechados, modificados o eliminados para el óptimo desempeño del Ministerio.

**Análisis de escenarios.-** Es un proceso metodológico que permite identificar estados futuros que podría adoptar una institución en el futuro, con la finalidad de establecer una situación deseada que se espera alcanzar a través de la planificación.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PLN-01	Procedimiento: Plan Estratégico Institucional		
Edición No. 01		Pág. 2 de 5	

**Políticas institucionales.-** Son las normas generales que orientan el funcionamiento general del Ministerio Coordinador.

**Valores institucionales.-** Son competencias éticas y administrativas que deben observar los miembros de la institución en la aplicación de las funciones encargadas.

**Largo plazo.-** Comprende períodos de tiempo mayores a un año.

## 5. POLÍTICAS

El Plan Estratégico Institucional debe ser revisado al menos una vez al año.

En el proceso de planificación estratégica deben participar personal de todas las áreas del Ministerio Coordinador y de ser el caso se contratará especialistas como apoyo externo.

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de la planificación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Objetivos cumplidos / Objetivos planificados) * 100	Especialista en Planificación y Control	Semestral	100%	Secretario Técnico

<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de la planificación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la aplicación de las estrategias diseñadas.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Estrategias aplicadas / Estrategias diseñadas) * 100	Responsable de Planificación	Semestral	100%	Secretario Técnico

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PLN-01	Procedimiento: Plan Estratégico Institucional		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Ley y Reglamento de la Seguridad Pública y del Estado
Plan Nacional para el Buen Vivir
Plan Nacional de Seguridad Integral

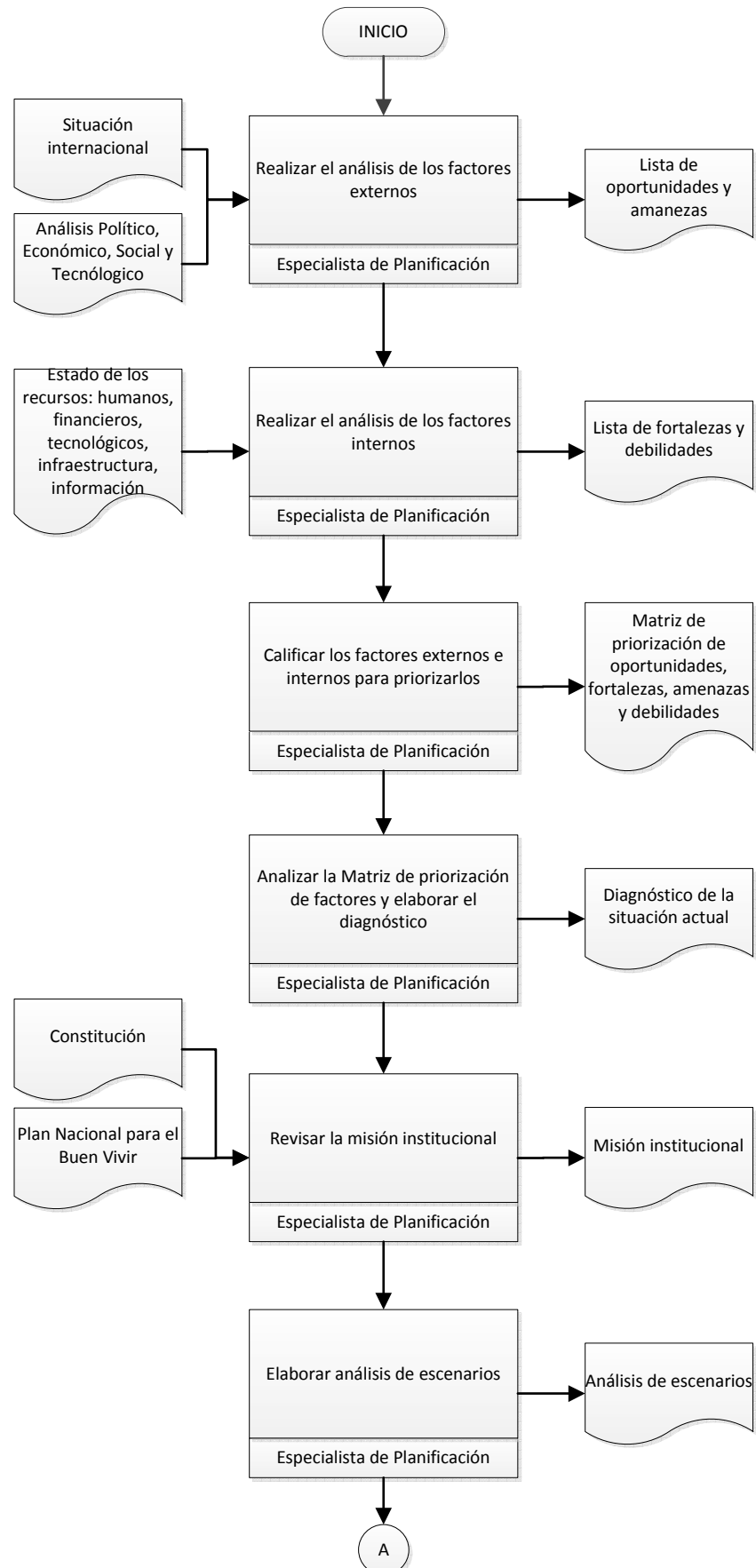
CODIGO  
PLN-01

Proceso:

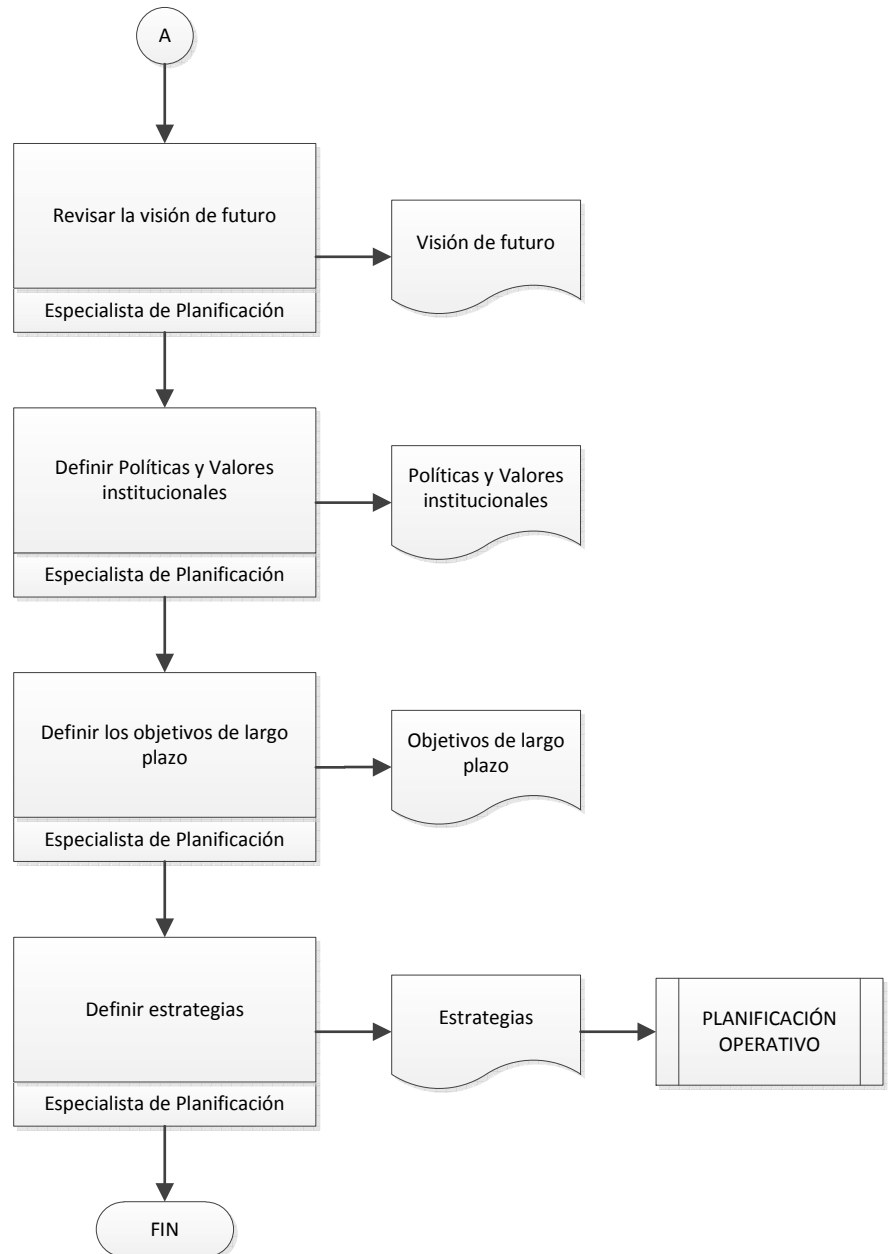
Planificación Estratégica Institucional

Edición No. 01

Pág. 4 de 5

**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PLN-01	Proceso: Planificación Estratégica Institucional		
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PLN-02	Procedimiento: Planificación Operativa		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5	

## 1. PROPÓSITO

Diseñar la ejecución de programas y proyectos establecidos a partir de la planificación estratégica institucional que permitan la aplicación de las estrategias y la obtención de los resultados en el corto plazo.

## 2. ALCANCE

Aplica para la elaboración del plan operativo del Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Especialista en Planificación y Control.

## 4. DEFINICIONES

**Corto plazo.-** Comprende períodos de tiempo menores a un año.

**Responsables de Programas / Proyectos.-** Son los líderes de las unidades administrativas del MICS, a los cuales la autoridad les responsabiliza del diseño y ejecución de los programas y proyectos.

## 5. POLÍTICAS

La elaboración del Plan Operativo Institucional del próximo período fiscal, debe realizarse hasta el primer trimestre de cada año.

Diseñar los planes operativos de acuerdo a los formatos establecidos por la SENPLADES.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PLN-02	Procedimiento: Planificación Operativa		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de la planificación operativa</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el nivel de cumplimiento de las metas establecidas.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Metas cumplidas / Metas planificados) * 100	Especialista en Planificación y Control	Cuatrimestral	100%	Secretario Técnico

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Planificación Estratégica

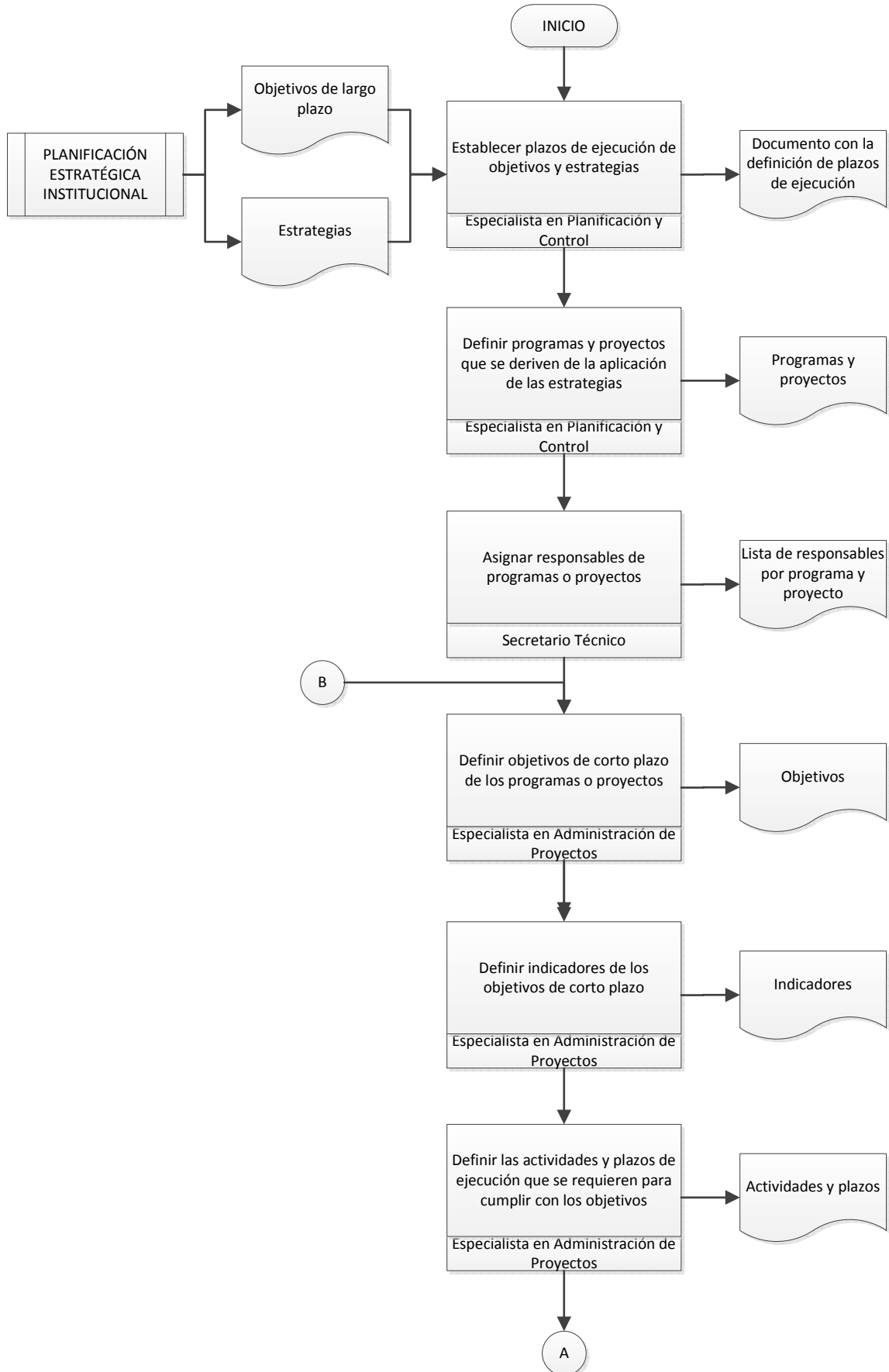
CODIGO  
PLN-02

Proceso:

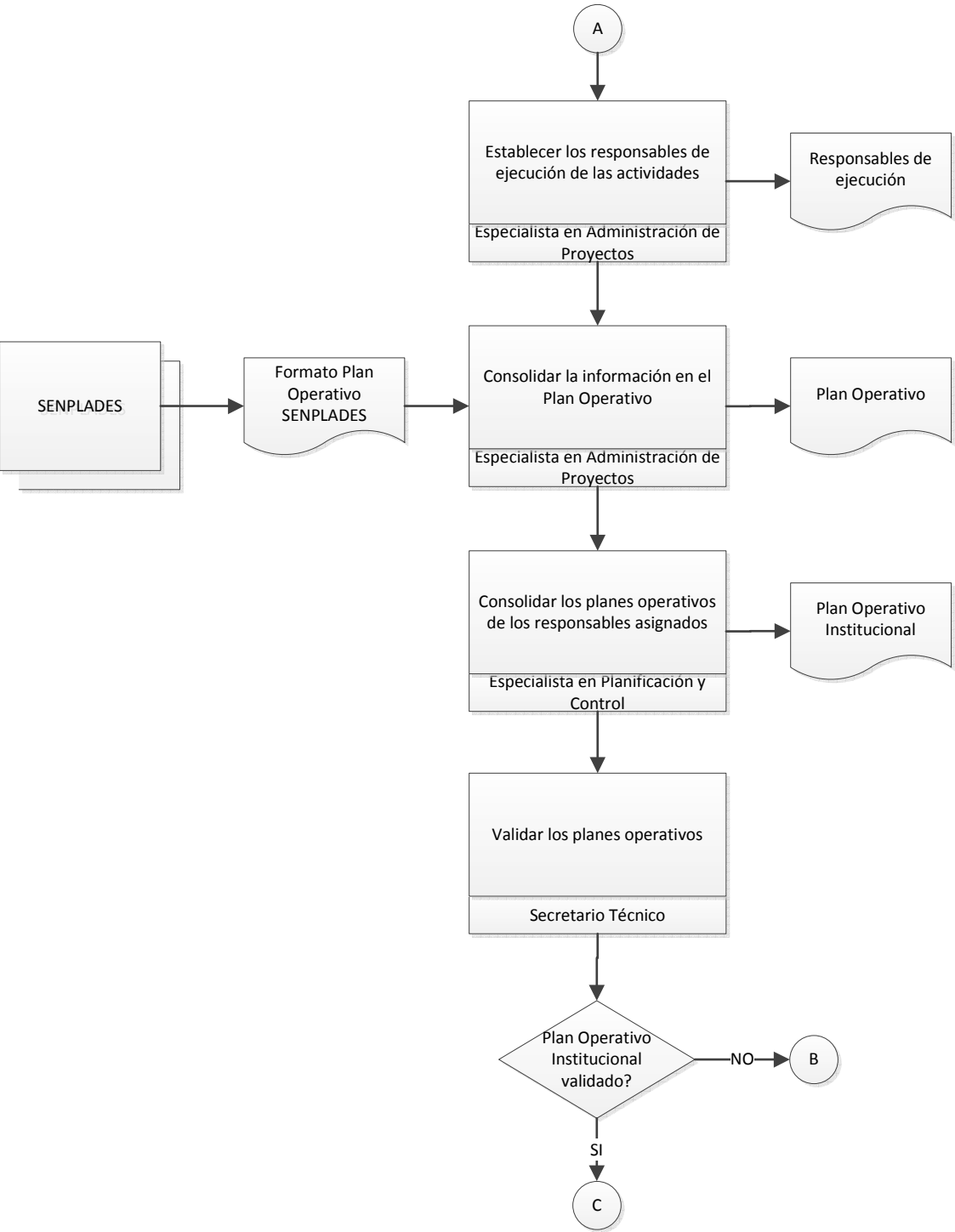
Planificación Operativa

Edición No. 01

Pág. 3 de 5

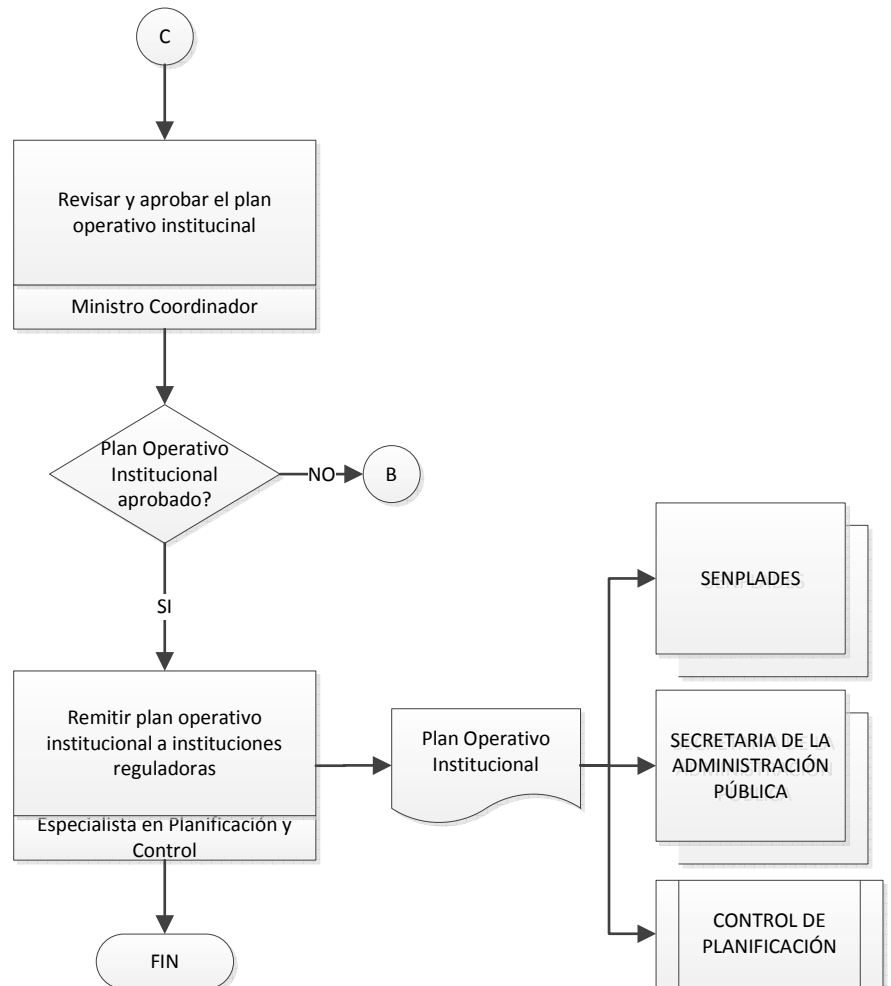


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PLN-02	Proceso:  Planificación Operativa		
Edición No. 01		Pág. 4 de 5	





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PLN-02	Proceso:	Planificación Operativa	
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ENP-01	Procedimiento: Emisión de Normativa		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5	

## 1. PROPÓSITO

Disponer de documentos administrativos que permitan normar las relaciones y obligaciones para la aplicación de políticas, planes, programas y proyectos en el ámbito en el cual coordina.

## 2. ALCANCE

Aplica para la elaboración, modificación y ampliación de normativa en materia de seguridad integral.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Coordinadores de Seguridad.

## 4. DEFINICIONES

**Crear, modificar y actualizar normativas.-** Comprende la elaboración de un documento que contenga elementos de guía para la aplicación de políticas, planes, programas y proyectos en materia de seguridad integral.

**Propuesta de normativa.-** Documento que contiene preceptos, que pueden incluir modificaciones o actualizaciones para la aplicación de políticas, planes, programas y proyectos en materia de seguridad integral.

**Propuesta de aplicación legal.-** Constituye el medio jurídico que corresponda a la jerarquía de la normativa en trámite.

## 5. POLÍTICAS

Todas las normativas que se emitan a través de Acuerdos Interministeriales deberán ser publicadas en Registro Oficial.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ENP-01	Procedimiento: Emisión de Normativa		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

Las Coordinaciones de Seguridad deben mantener un registro de las normativas elaboradas.

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Normativa emitida</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la normativa elaborada y legalizada para su aplicación.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Normativas emitidas / Necesidades priorizadas para normar) * 100	Coordinadores de Seguridad	Trimestral	100%	Secretario Técnico

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución de la República
Resoluciones de Consejos y Gabinetes

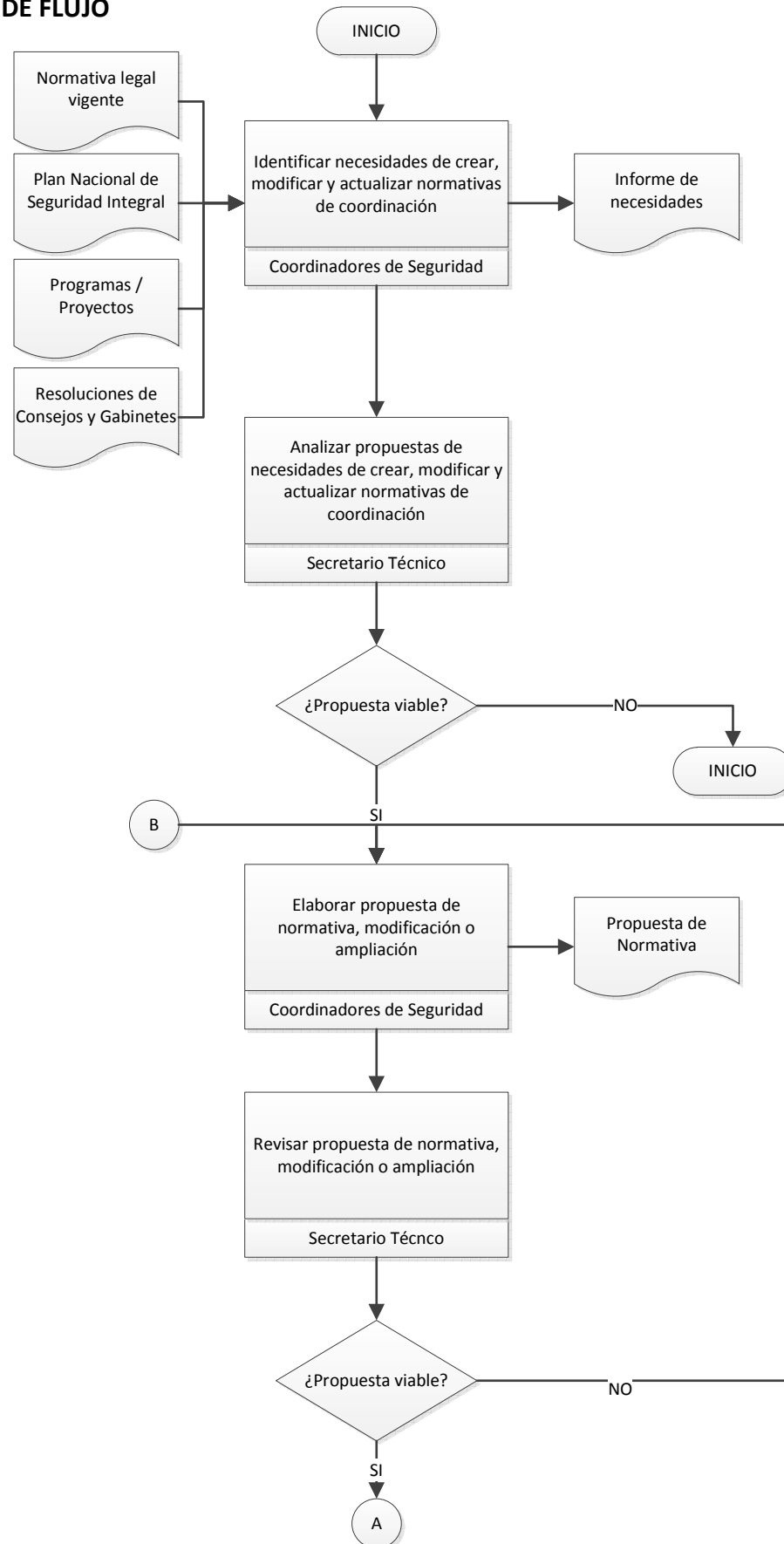
CODIGO  
ENP-01

Proceso:

Emisión de Normativa

Edición No. 01

Pág. 3 de 5

**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

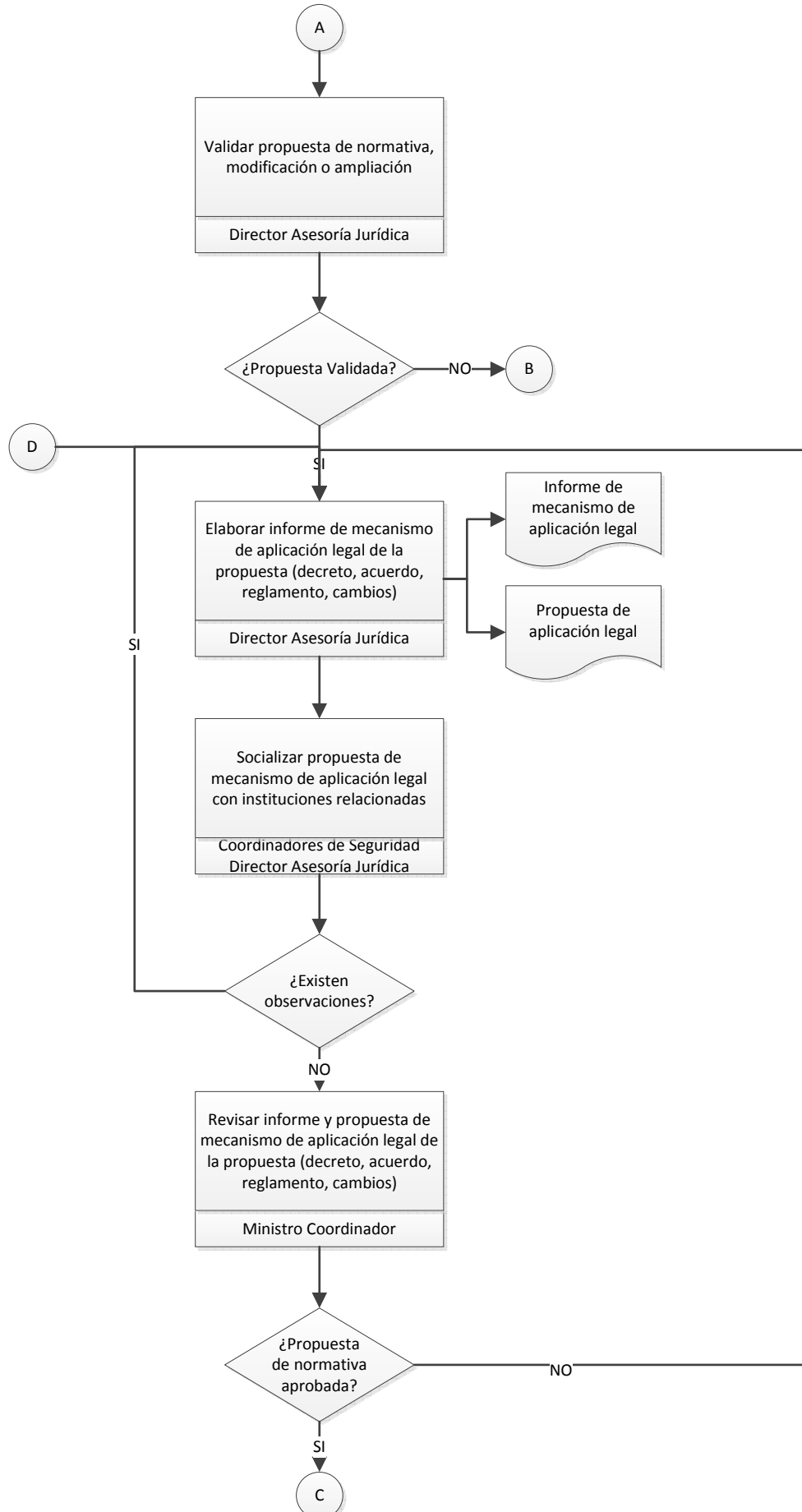
CODIGO  
ENP-01

Proceso:

Emisión de Normativa

Edición No. 01

Pág. 4 de 5



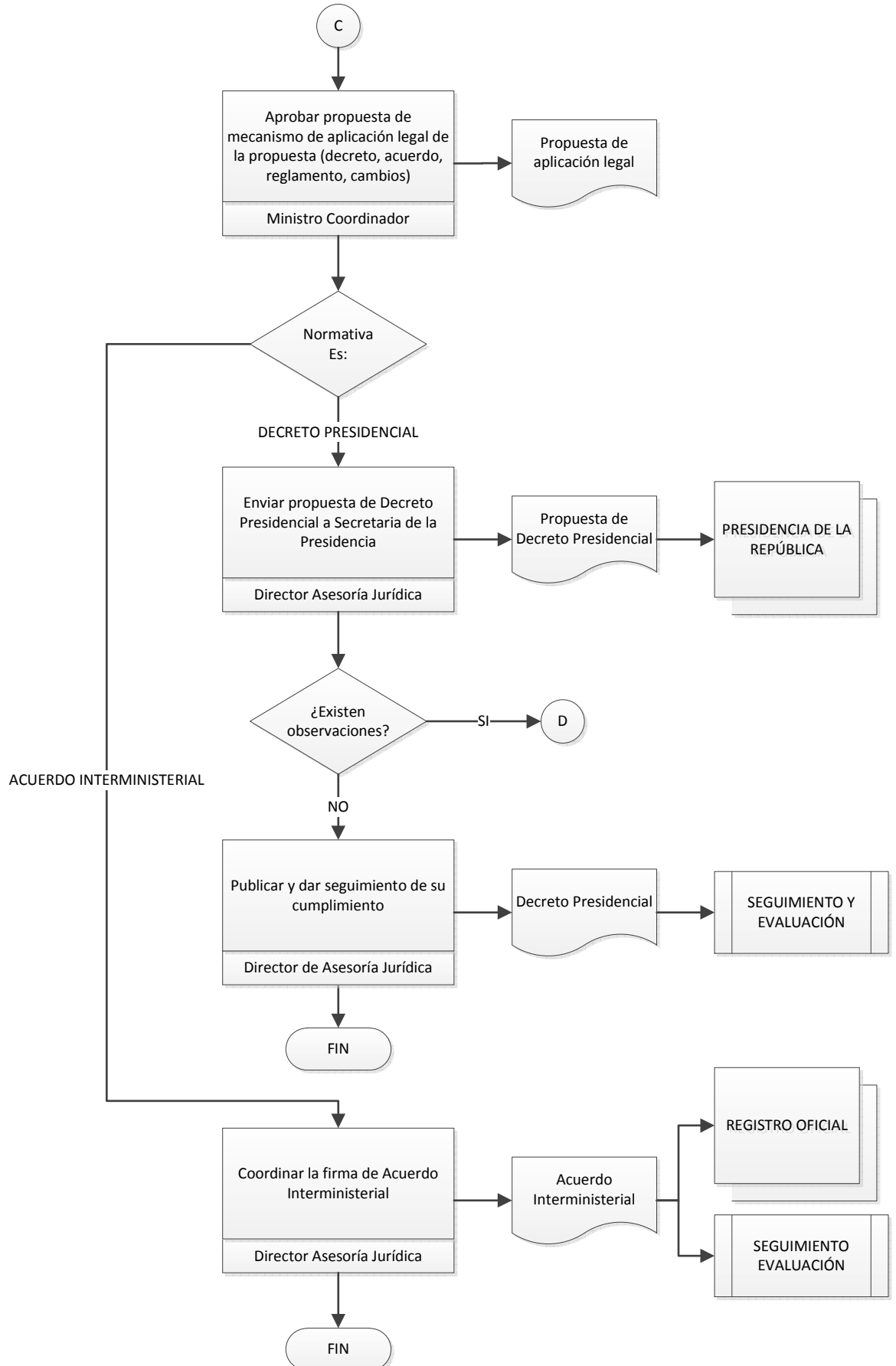
CODIGO  
ENP-01

Proceso:

Emisión de Normativa

Edición No. 01

Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SEV-01	Procedimiento: Validación de la Planificación del Sector Seguridad		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

## 1. PROPÓSITO

Revisar y validar la planificación de las Entidades del Sector Seguridad conforme a los lineamientos y políticas establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir, Plan Nacional de Seguridad Integral y directrices de SENPLADES, con el objeto de garantizar el alineamiento integral.

## 2. ALCANCE

Aplica a todos los planes elaborados y presentados por las Entidades Coordinadas.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Especialista en Planificación e Inversión.

## 4. DEFINICIONES

**PNBV.-** Plan Nacional para el Buen Vivir

**Entidades Coordinadas.-** Son Ministerios y Secretarías Nacionales y Técnicas que pertenecen al sector coordinado.

**SIPeIP.-** Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública.

## 5. POLÍTICAS

La validación se debe realizar dentro del cronograma establecido por la SENPLADES.

El cronograma de planificación y su validación debe ser comunicado dentro de los plazos establecidos por SENPLADES.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SEV-01	Procedimiento: Validación de la Planificación del Sector Seguridad		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Días validación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el tiempo promedio de cumplimiento con la fecha tope de SENPLADES para la validación.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria (Fechas de validación – Fecha tope SENPLADES) / Total de planes presentados	Especialista en Planificación e Inversión.	Anual	0 días de retraso	Responsable de Planificación y Control.

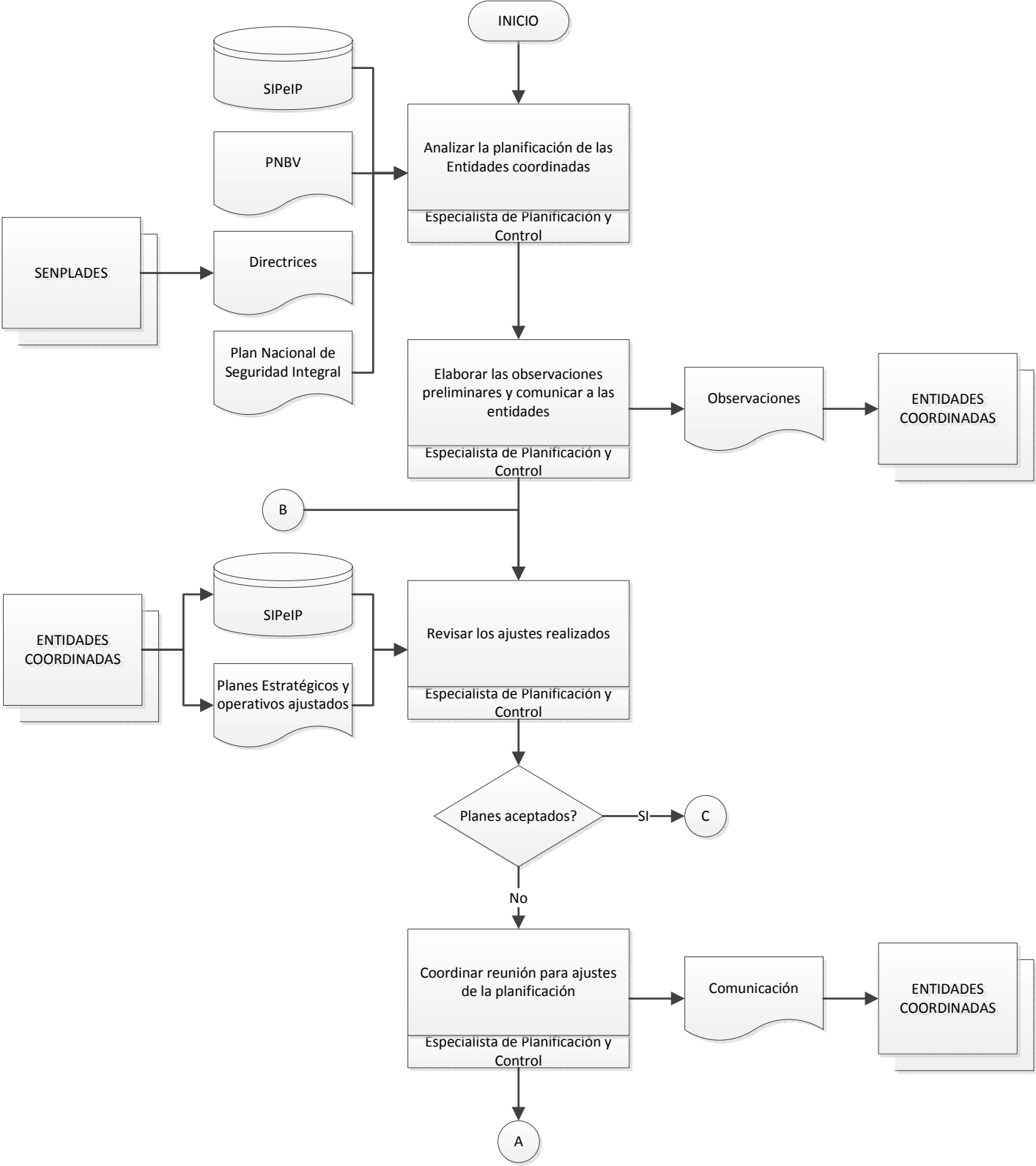
## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Código de la Planificación y Finanzas Públicas
Directrices de SENPLADES



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO SEV-01	Proceso:  Validación de la Planificación		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



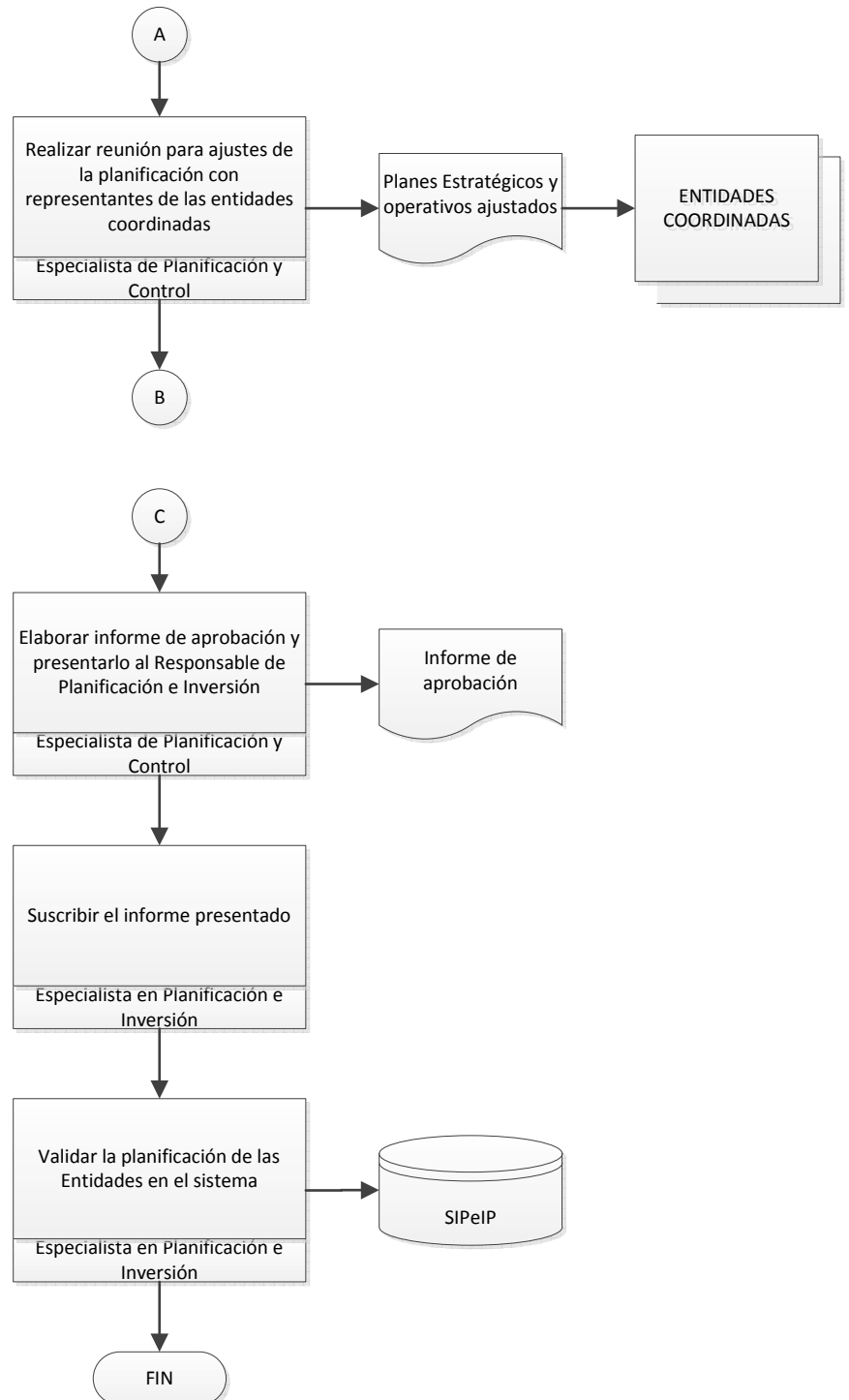
CODIGO  
SEV-01

Proceso:

Validación de la Planificación

Edición No. 01

Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SEV-02	Procedimiento: Validación de Programas y Proyectos		
Edición No. 01		Pág. 1 de 4	

## 1. PROPÓSITO

Revisar y validar los programas y proyectos presentados por las Entidades del Sector Seguridad conforme a los lineamientos y políticas establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir y directrices de SENPLADES, con el objeto de garantizar su priorización y asignación presupuestaria.

## 2. ALCANCE

Aplica a todos los programas y proyectos presentados por las Entidades Coordinadas.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Especialista en Planificación e Inversión.

## 4. DEFINICIONES

**Entidades Coordinadas.-** Son Ministerios y Secretarías Nacionales y Técnicas que pertenecen al sector coordinado.

**Informe de validación.-** Es el documento que contiene el resumen de la revisión del programa o proyecto que incluye la verificación del cumplimiento del contenido de las guías y directrices de SENPLADES.

**Carta de validación.-** Es la aprobación de la validación del programa o proyecto, suscrito por el Ministro o su delegado.

## 5. POLÍTICAS

Para la validación de programas y proyectos los Especialistas asignados deben mantener comunicación directa con los responsables de los proyectos de las Entidades Coordinadas.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SEV-02	Procedimiento: Validación de Programas y Proyectos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 6. INDICADORES

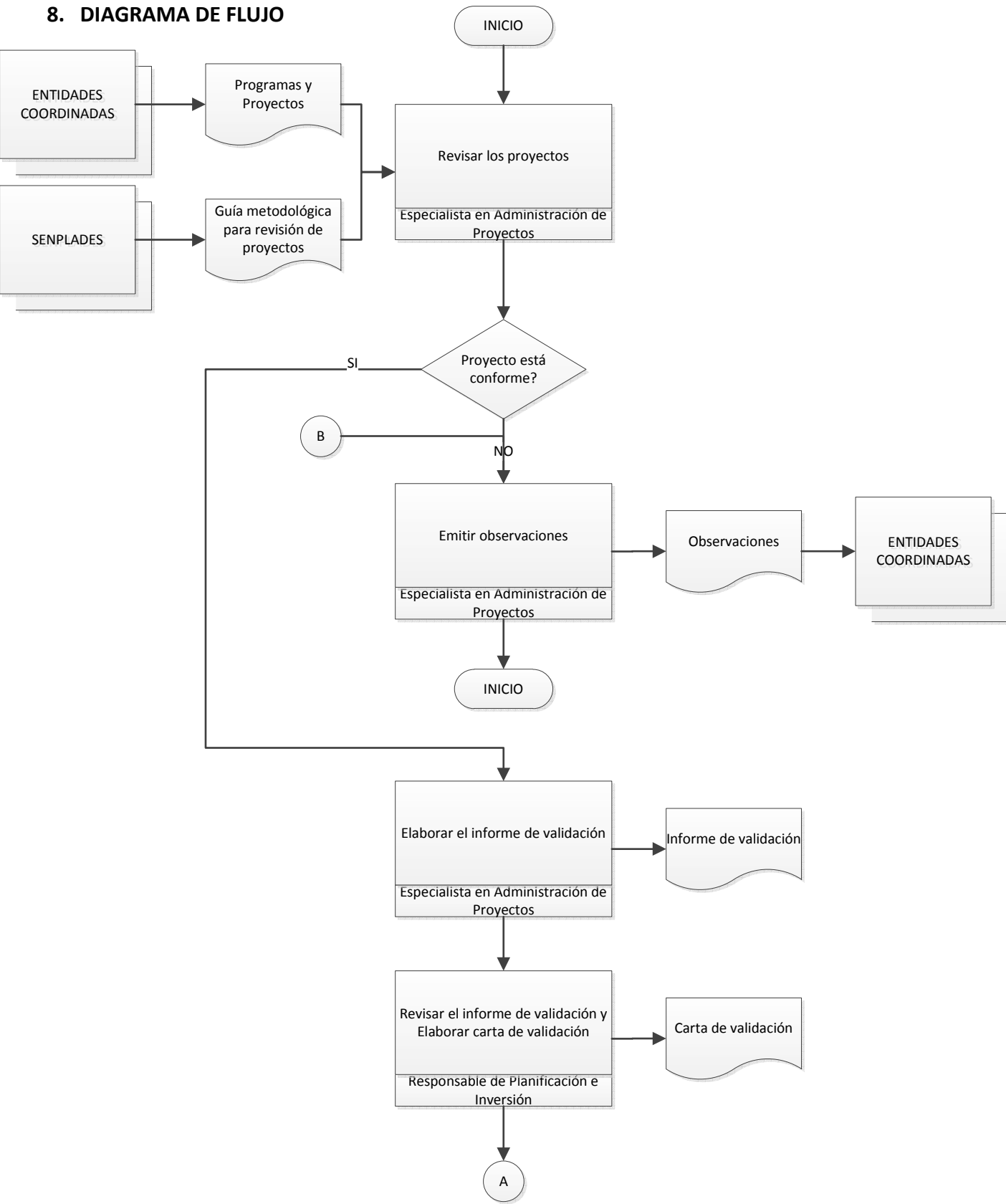
<b>NOMBRE</b>	<b>Proyectos validados</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la eficacia en el proceso de validación.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de proyectos validados dentro del plazo / Número de proyectos recibidos) * 100	Especialista en Planificación e Inversión.	Mensual	100%	Responsable de Planificación y Control. Coordinadores de Seguridad. Secretario Técnico.

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Guía metodológica para la preparación de proyectos, SENPLADES

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO SEV-02	Proceso: Validación de Programas y Proyectos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



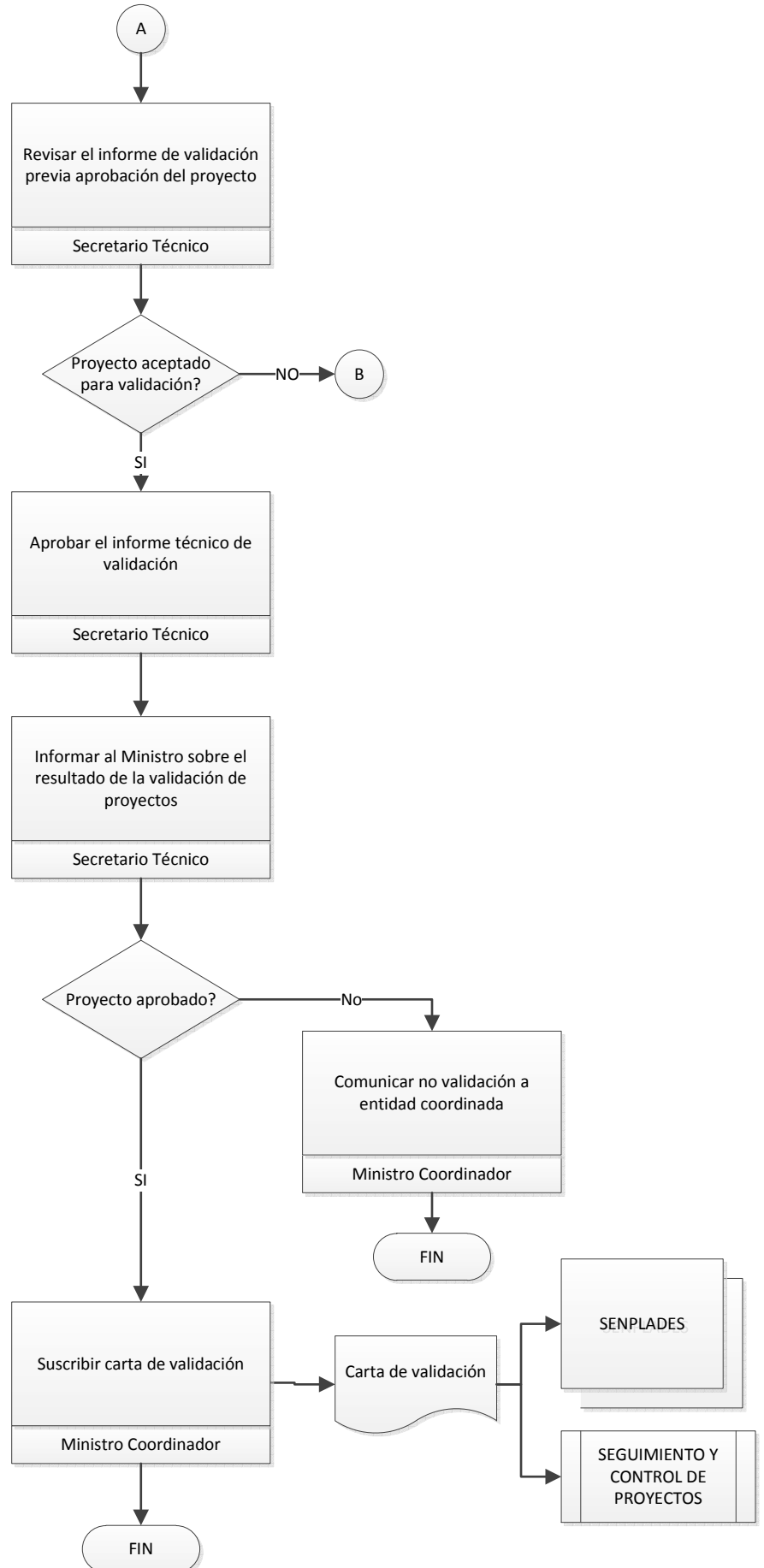
CODIGO  
SEV-02

Proceso:

Validación de Programas y Proyectos

Edición No. 01

Pág. 4 de 4



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>SEV-03</b>	<b>Procedimiento: Seguimiento y Control de Proyectos</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 4</b>

## 1. PROPÓSITO

Asegurar que las entidades coordinadas ejecuten los proyectos de acuerdo a la programación establecida y aporten al cumplimiento de los objetivos del sector coordinado.

## 2. ALCANCE

Para todos los proyectos que se encuentren en ejecución dentro del sector coordinado.

En este proceso se realizará el seguimiento y control del cumplimiento de metas y presupuesto de los proyectos en ejecución.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Especialista en Planificación e Inversión.

## 4. DEFINICIONES

**ESIGEF.-** Sistema Integrado de Gestión Financiera.

**Compromisos.-** Son acuerdos que surgen de las reuniones de seguimiento y control de los proyectos, que sirven para corregir las desviaciones detectadas en el cumplimiento de los cronogramas y metas de proyectos.

## 5. POLÍTICAS

Las reuniones de seguimiento y control de proyectos se deben realizar mensualmente.

El seguimiento y control de proyectos se realizará en base a parámetros establecidos en el proyecto y la Presidencia de la República.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SEV-03	Procedimiento: Seguimiento y Control de Proyectos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Compromisos cumplidos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide los compromisos que se han cumplido como resultado del seguimiento y control de proyectos.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de compromisos cumplidos / Número de compromisos generados) * 100	Especialista en Administración de Proyectos.	Mensual	100%	Secretario Técnico.

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Directrices de SENPLADES
Directrices Ministerio de Finanzas
Directrices de la SNAP



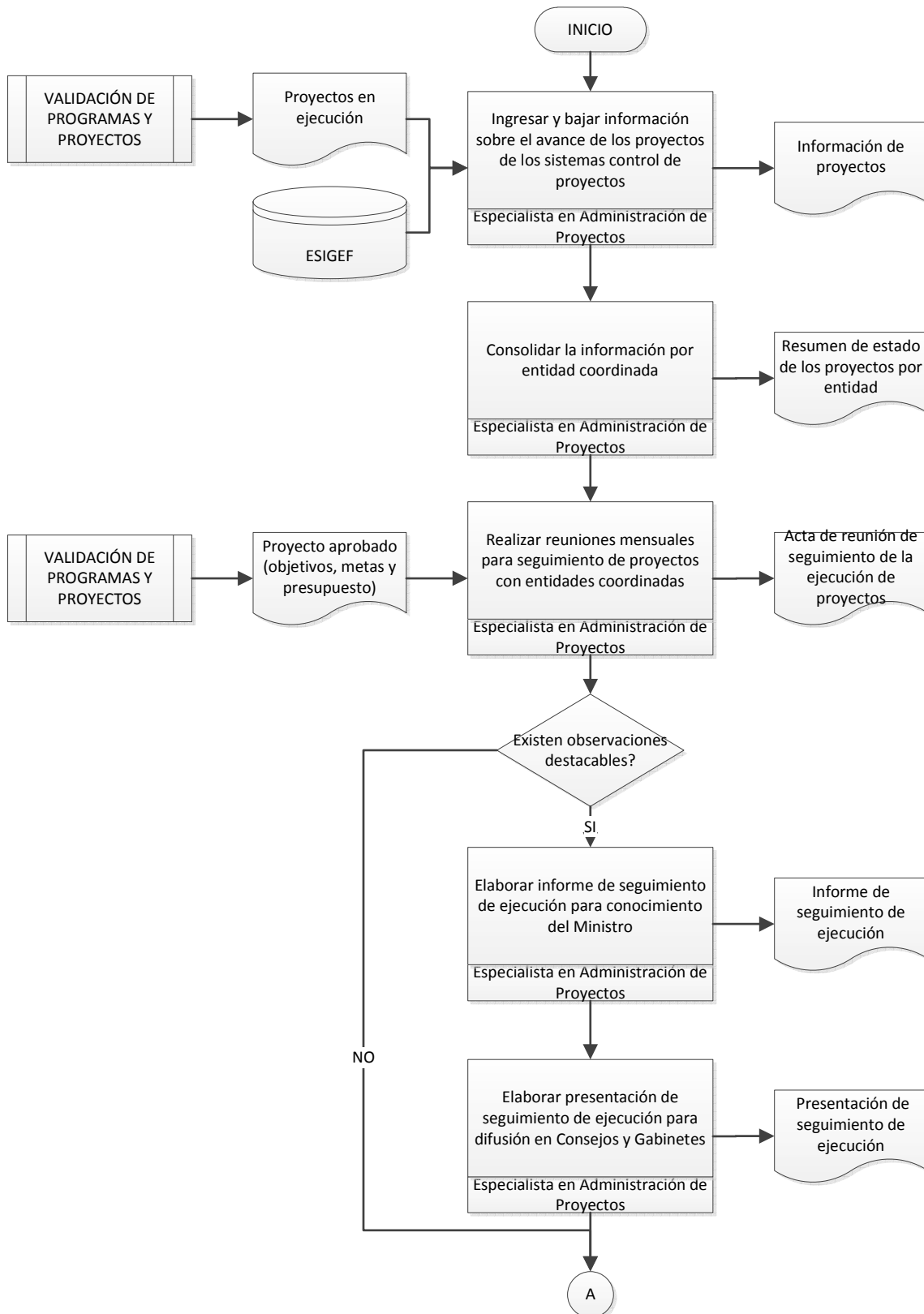
CODIGO  
SEV-03

Proceso:

Seguimiento y Control de Proyectos

Edición No. 01

Pág. 3 de 4

**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

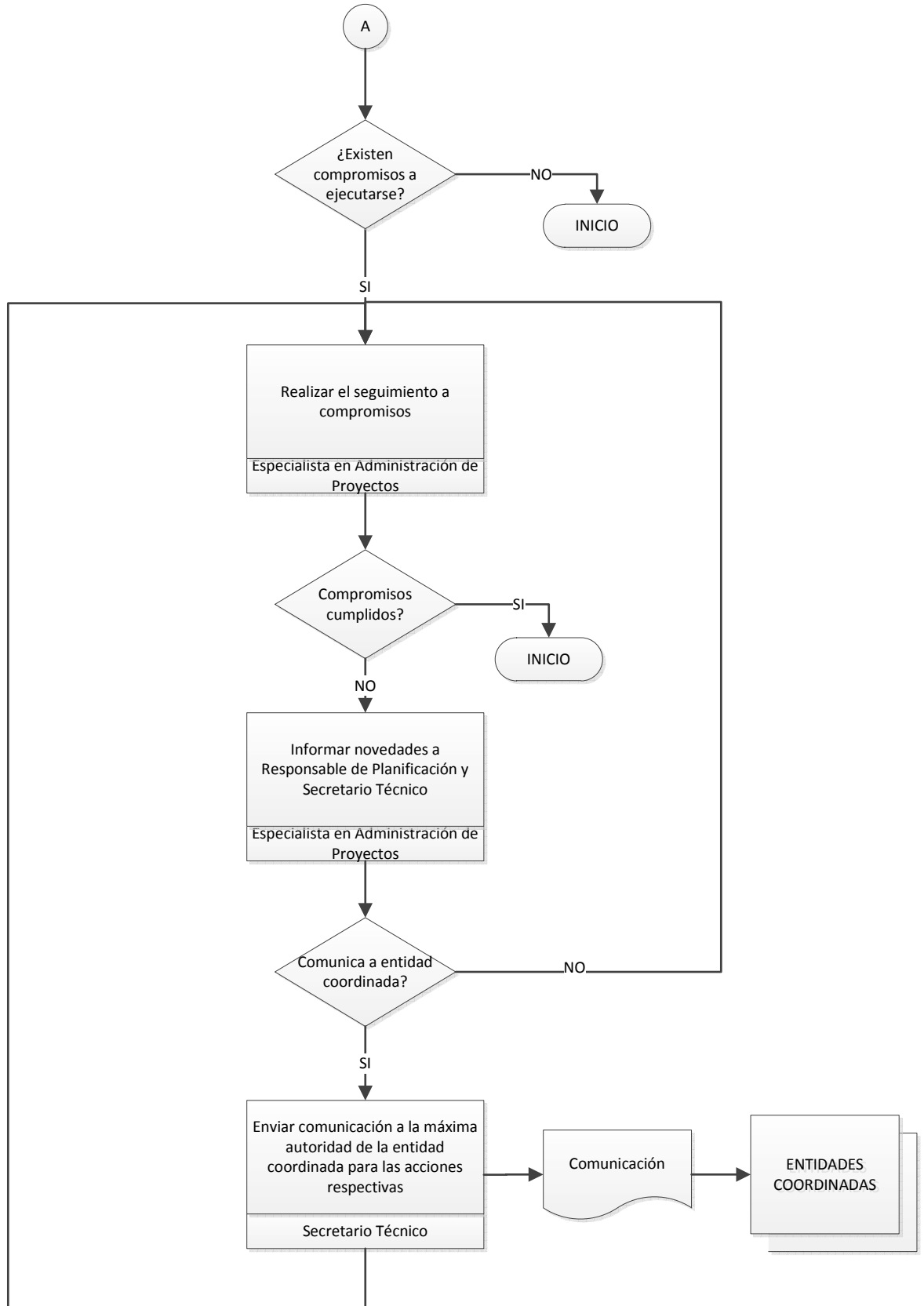
CODIGO  
SEV-03

Proceso:

Seguimiento y Control de Proyectos

Edición No. 01

Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VNC-01	Procedimiento: Selección de personal		
Edición No. 01		Pág. 1 de 9	

## 1. PROPÓSITO

Garantizar la selección del candidato más idóneo para ocupar un puesto público dentro de la institución.

## 2. ALCANCE

Para todas las posiciones vacantes existentes en el Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad de Talento Humano.

## 4. DEFINICIONES

**Baterías psicométricas.-** Conjunto de evaluaciones con baremos estandarizados que están encaminados a conocer el potencial de los candidatos en un proceso de selección.

**Baremos.-** Son escalas de valores que sirven de base para evaluar datos o características de un conjunto de personas o cosas, cuyas series, ordenadas o niveles se establecen en contextos poblacionales específicos.

## 5. POLÍTICAS

La unidad de Gestión de Talento Humano deberá solicitar las certificaciones presupuestarias necesarias para el cumplimiento de este proceso.

La unidad de Gestión de Talento Humano preparará los formatos necesarios para viabilizar la realización de este proceso.

La unidad requirente deberá realizar las pruebas de conocimientos de opción múltiple y facilitará a la unidad de Gestión de Talento Humano el formato de respuesta para su corrección.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VNC-01	Procedimiento: Selección de personal		
Edición No. 01			Pág. 2 de 9

## 6. INDICADORES

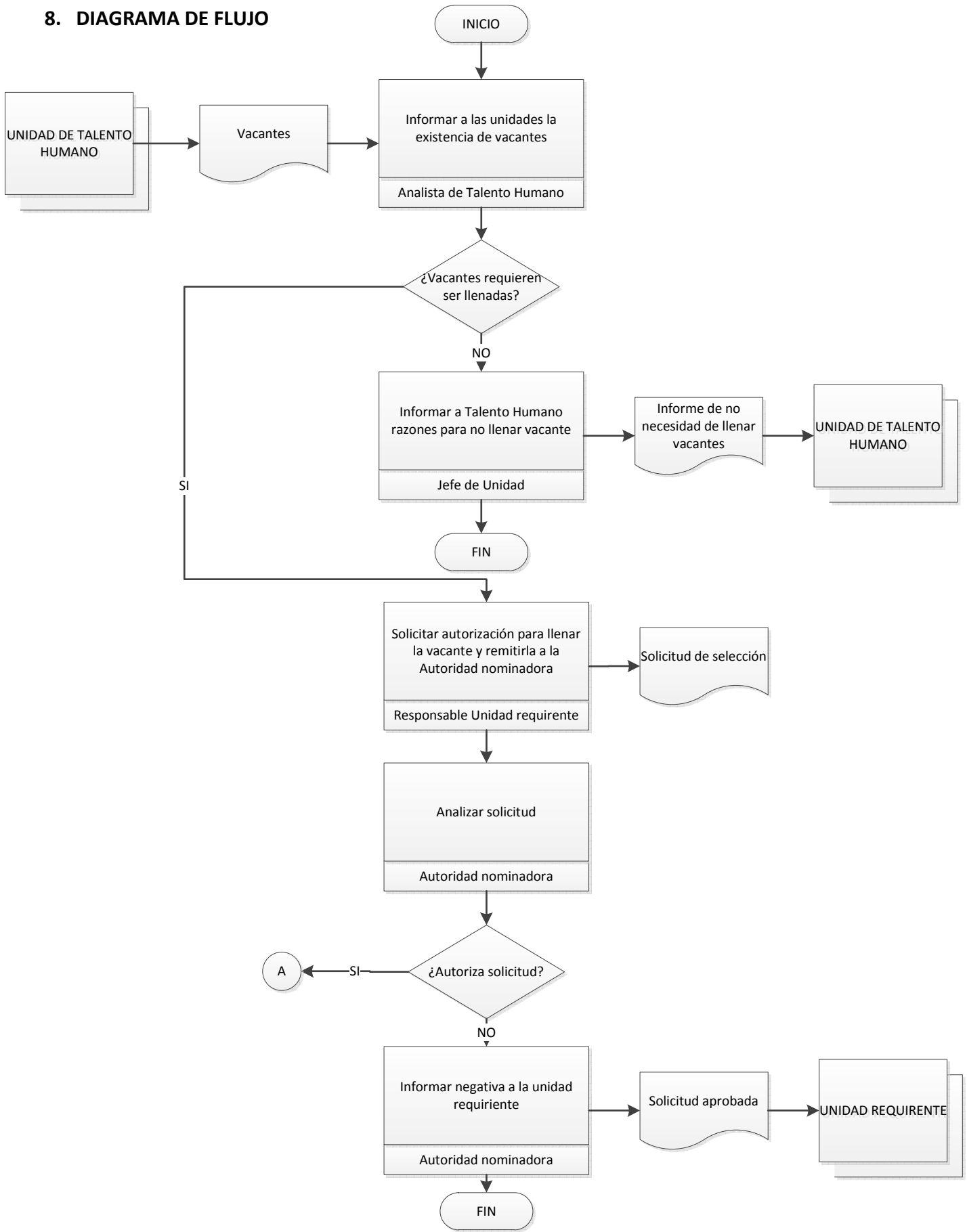
<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo de selección</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Número de días promedio que se demora el proceso de selección de personal			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria(Fecha de designación – Fecha de solicitud de selección) / Número de procesos	Analista de Talento Humano	Semestral	Por definir	Responsable de Unidad de Talento Humano Coordinador Administrativo Financiero

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
LOSEP y reglamento
Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO VNC-01	Proceso:	Selección de personal	
Edición No. 01			Pág. 3 de 8

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



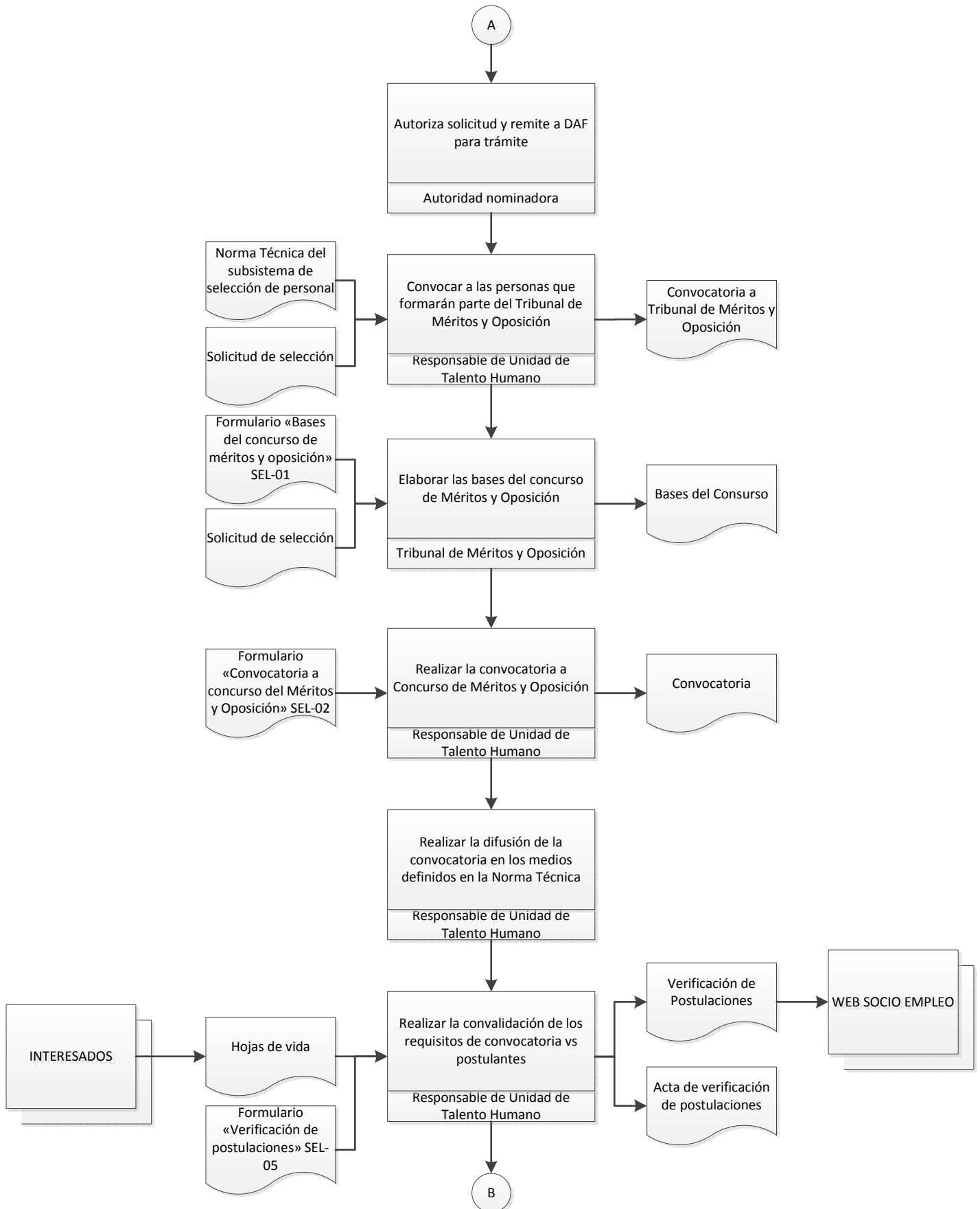
CODIGO  
VNC-01

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 4 de 8



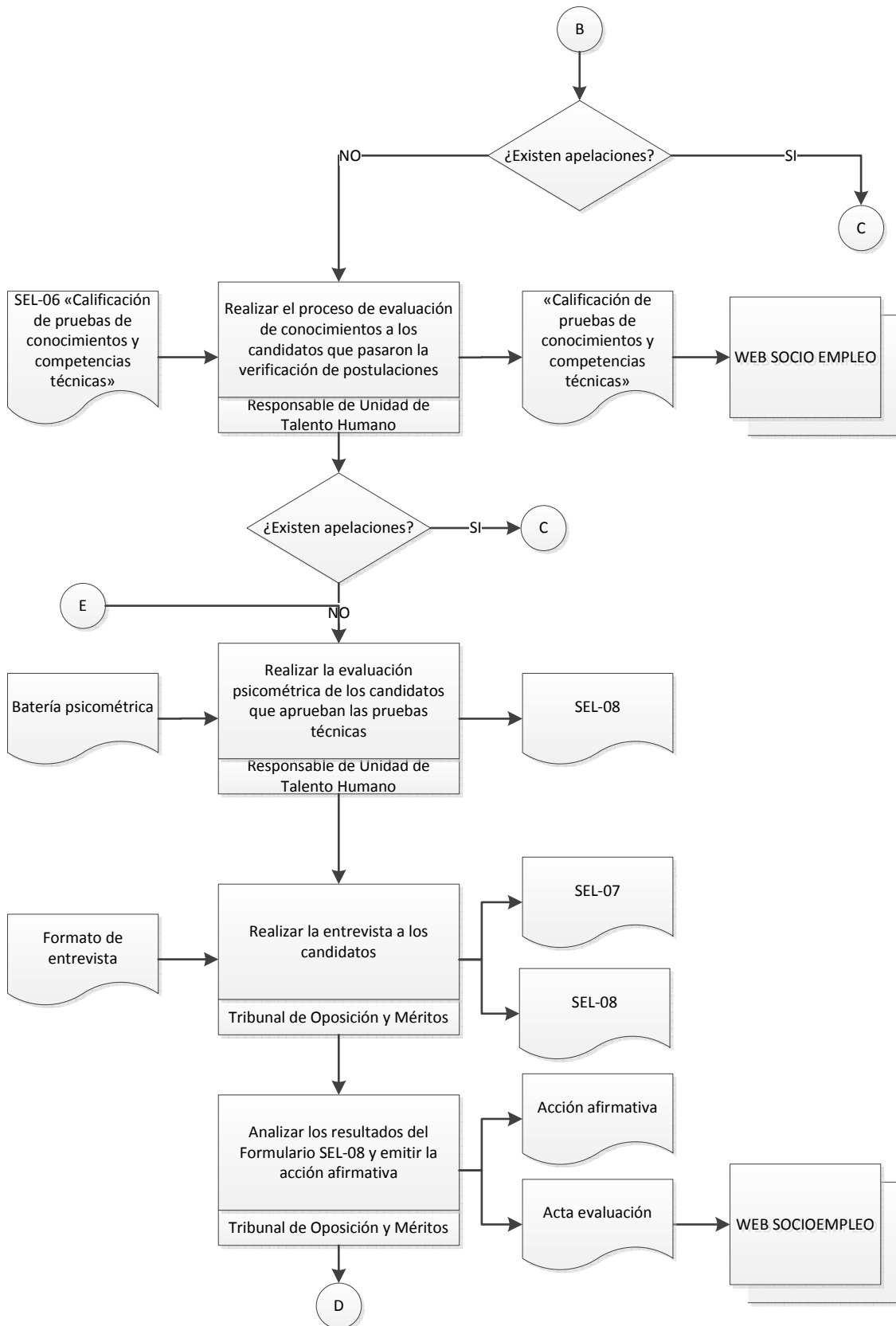
CODIGO  
VNC-01

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 5 de 8



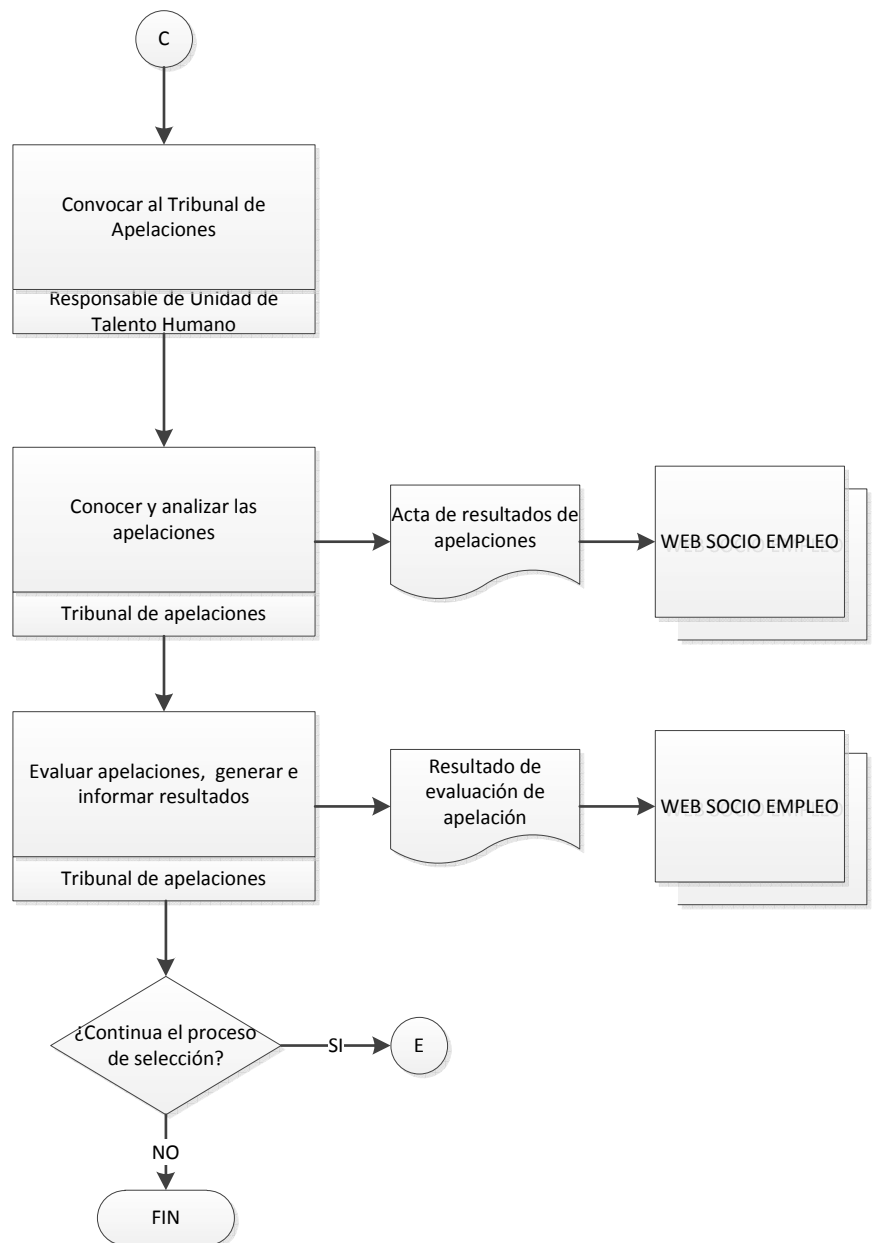
CODIGO  
VNC-01

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 6 de 8





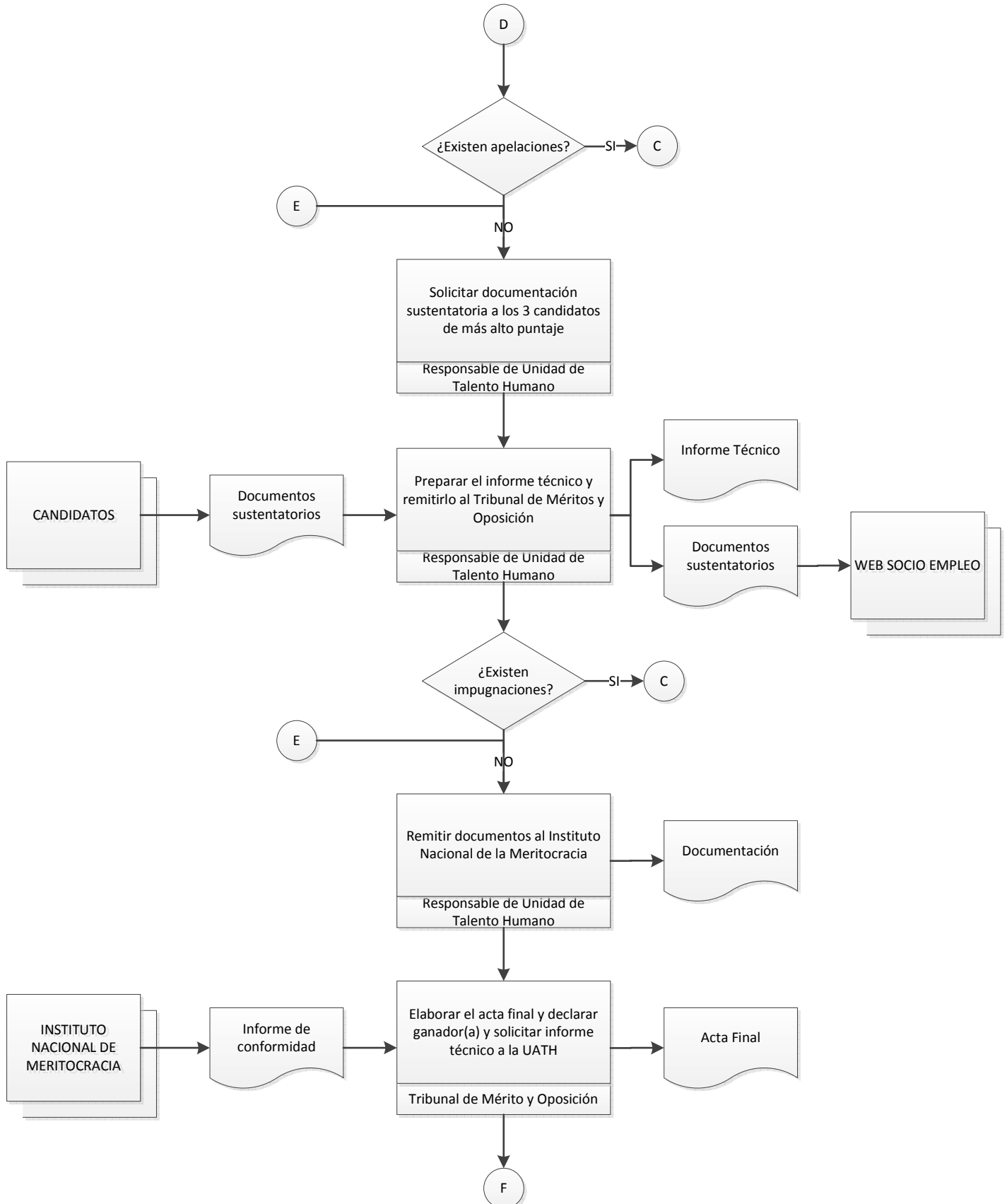
CODIGO  
VNC-01

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 7 de 8



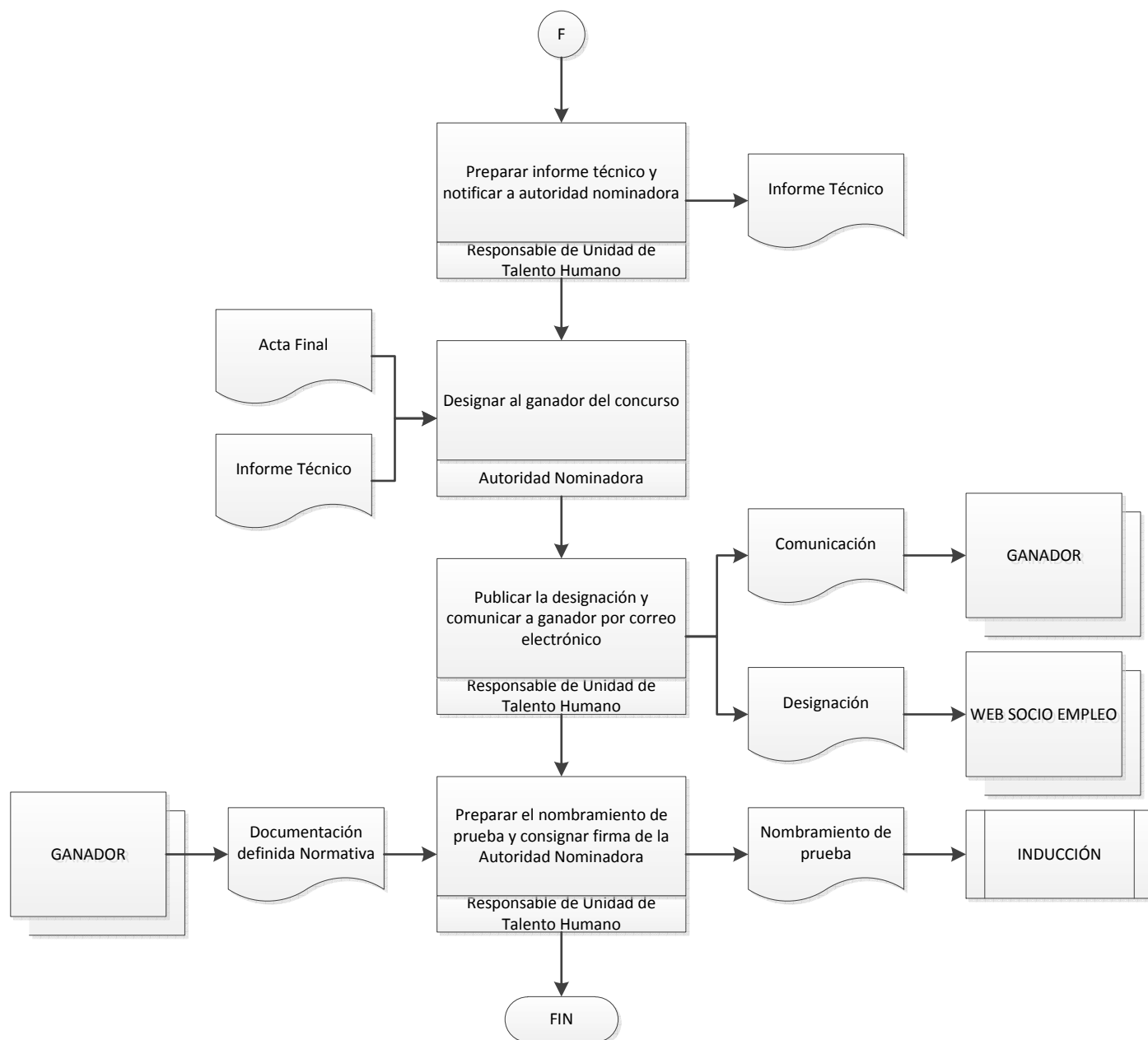
CODIGO  
VNC-01

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 8 de 8



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VNC-02	Procedimiento: Contratación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

## 1. PROPÓSITO

Legalizar la contratación de personal que ingrese a trabajar al Ministerio bajo la modalidad de servicios ocasionales de acuerdo al régimen correspondiente.

## 2. ALCANCE

Para la contratación de servicios ocasionales bajo régimen de LOSEP y Código de Trabajo.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

**DAF.-** Dirección Administrativa Financiera.

**GTH.-** Gestión del Talento Humano

**MRL.-** Ministerio de Relaciones Laborales

**Listado de requisitos para el ingreso al Sector Público.-** Documento que recoge los requisitos definidos en la LOSEP para una persona pueda ingresar a laborar en el Sector Público.

## 5. POLÍTICAS

La solicitud de contratación deberá ser presentada en el formato definido.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VNC-02	Procedimiento: Contratación		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

Las solicitudes de contratación deberán ser presentadas como máximo una semana después a partir del primer día de trabajo del nuevo servidor.

Para proceder con la elaboración de los contratos se deberá tener todos los requisitos para el ingreso al Sector Público.

Las solicitudes de contratación deberán estar de acuerdo al Manual de Clasificación y Valoración de Puesto.

La Comunicación de Ingreso para la Unidad Financiera deberá contener al menos:

- Nombres completos
- Número de cédula
- Denominación de puesto
- RMU
- Cuenta Bancaria
- Fecha de inicio de labores

## 6. INDICADORES

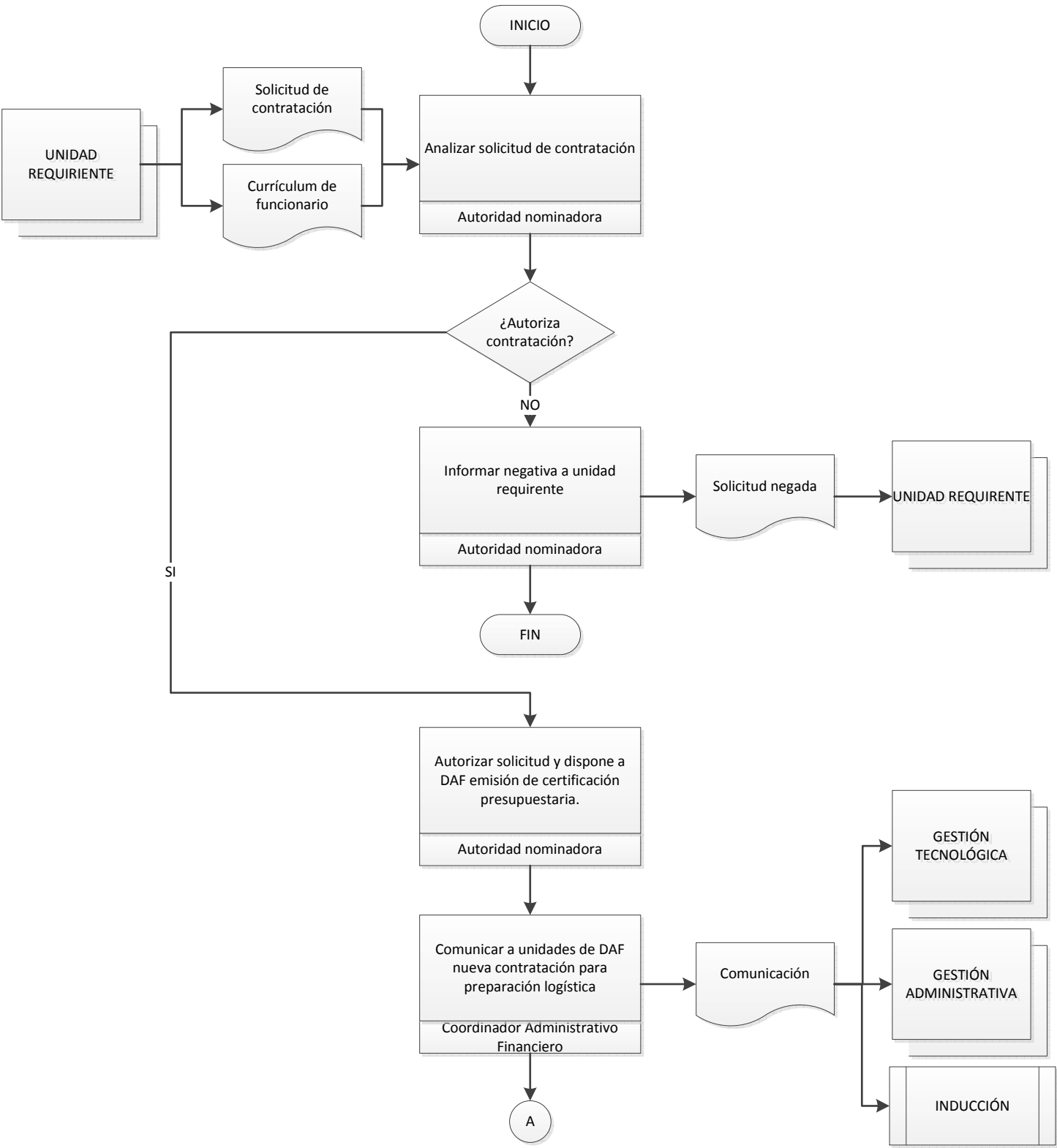
<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo promedio de contratación servicios ocasionales</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Número de días promedio para la realización del contrato de servicios ocasionales			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria(Fecha de elaboración de contrato – Fecha de solicitud de contratación) / Número de contrataciones	Analista de Talento Humano	Trimestral	21 días	Responsable de Unidad de Talento Humano Coordinador Administrativo Financiero.

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
LOSEP y reglamento
Código de Trabajo

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO VNC-02	Proceso:	Contratación	
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



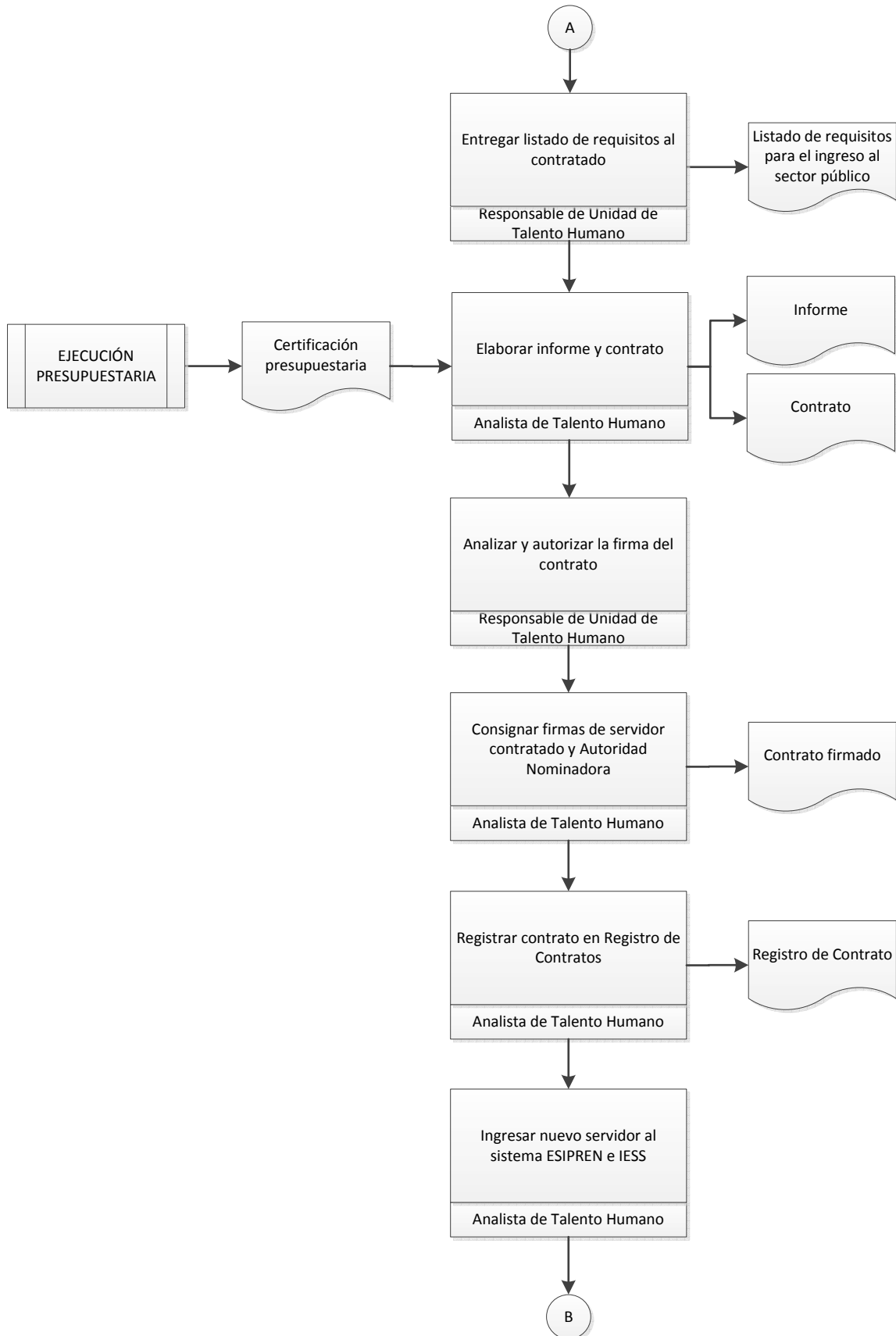
CODIGO  
VNC-02

Proceso:

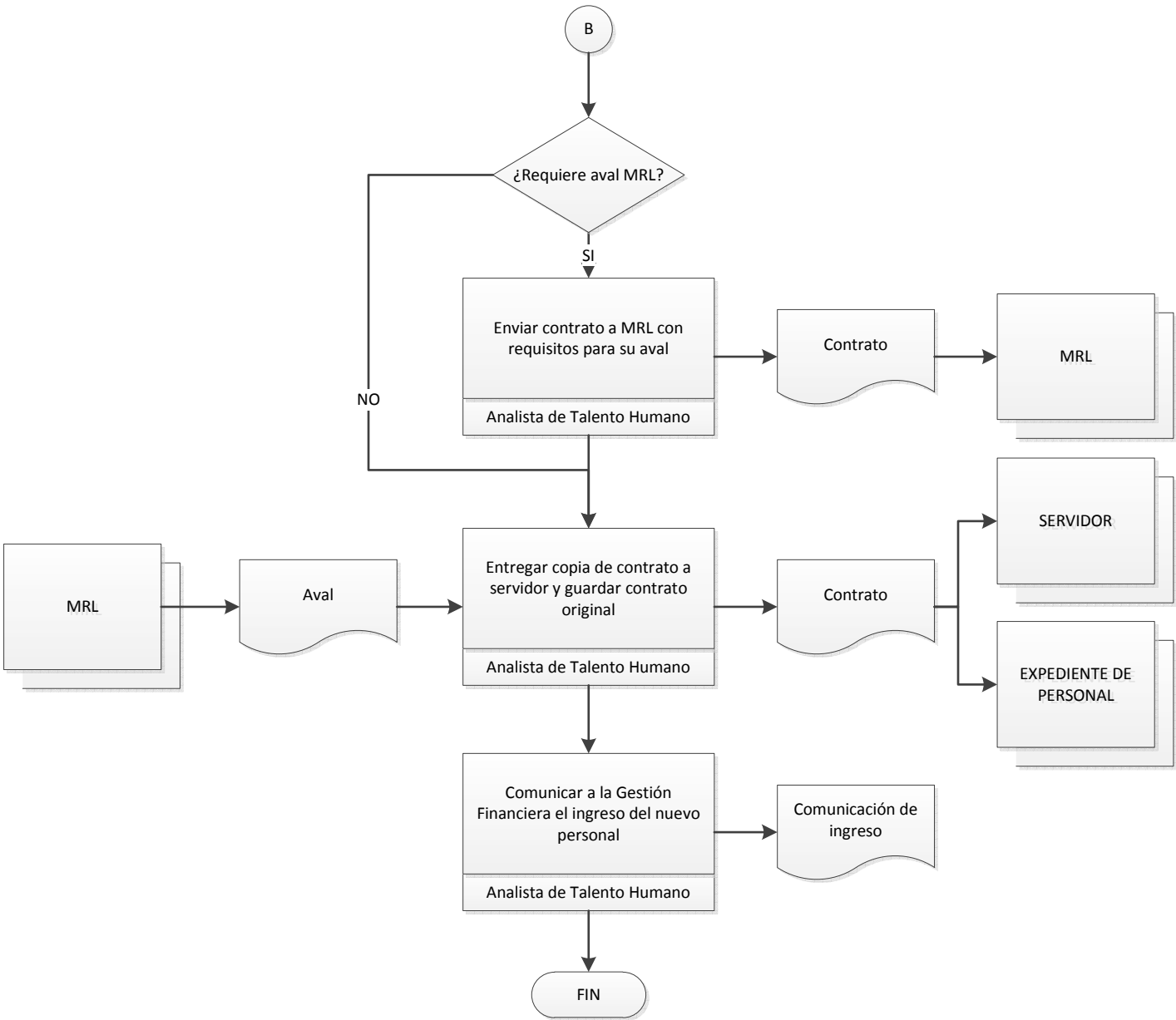
Contratación

Edición No. 01

Pág. 4 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO VNC-02	Proceso:	Contratación	
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VNC-03	Procedimiento: Inducción de personal		
Edición No. 01		Pág. 1 de 3	

## 1. PROPÓSITO

Incluir al funcionario al interior de la cultura organizacional.

## 2. ALCANCE

Para nuevos ingresos y movimientos internos de colaboradores del Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

**Agenda de Inducción.-** Documento que detalla las actividades necesarias para el proceso de inducción al cargo, definiendo responsables y fechas de realización.

## 5. POLÍTICAS

Las unidades que participan en la elaboración y ejecución de la agenda de inducción son al menos:

- Gestión de Talento Humano
- Unidad solicitante
- Gestión Tecnológica

Todo proceso de inducción deberá ser evaluado con el formato definido.

El proceso de inducción se realizará como máximo en la primera semana de trabajo del nuevo colaborador.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: VNC-03	Procedimiento: Inducción de personal		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de satisfacción del evaluado</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Grado promedio de satisfacción con el proceso de inducción realizado.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria de la calificación de evaluaciones realizadas / Número de evaluaciones realizadas	Analista de Talento Humano	Trimestral	Por definir	Responsable de Unidad de Talento Humano Coordinador Administrativo Financiero

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficacia del proceso de inducción</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de cumplimiento de los procesos de inducción.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de procesos realizados y finalizados) / (Total de ingresos + movimientos de personal) * 100	Analista de Talento Humano	Trimestral	100%	Responsable de Unidad de Talento Humano Coordinador Administrativo Financiero

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Reglamento Interno de Recursos Humanos

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO VNC-03	Proceso:  Inducción		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DSA-01	Procedimiento: Evaluación del desempeño		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5	

## 1. PROPÓSITO

Medir y estimular la gestión de la entidad de procesos internos y de servidores mediante la fijación de objetivos metas e indicadores cuantitativos y cualitativos.

## 2. ALCANCE

Para todos los servidores públicos que conforman el Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

No aplica

## 5. POLÍTICAS

El incumplimiento de la Norma del Subsistema de Evaluación del Desempeño será notificada al Ministerio de Relaciones Laborales.

El Manual de Clasificación y Valoración de puestos deberá estar actualizado a la fecha de realización del proceso de Evaluación.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DSA-01	Procedimiento: Evaluación del desempeño		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficacia del proceso de evaluación del desempeño</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de evaluaciones realizadas del total de funcionarios.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Evaluaciones realizadas / Total funcionarios)*100	Responsable de Unidad de Talento Humano	Anual	100%	Coordinador Administrativo Financiero

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
LOSEP y reglamento
Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

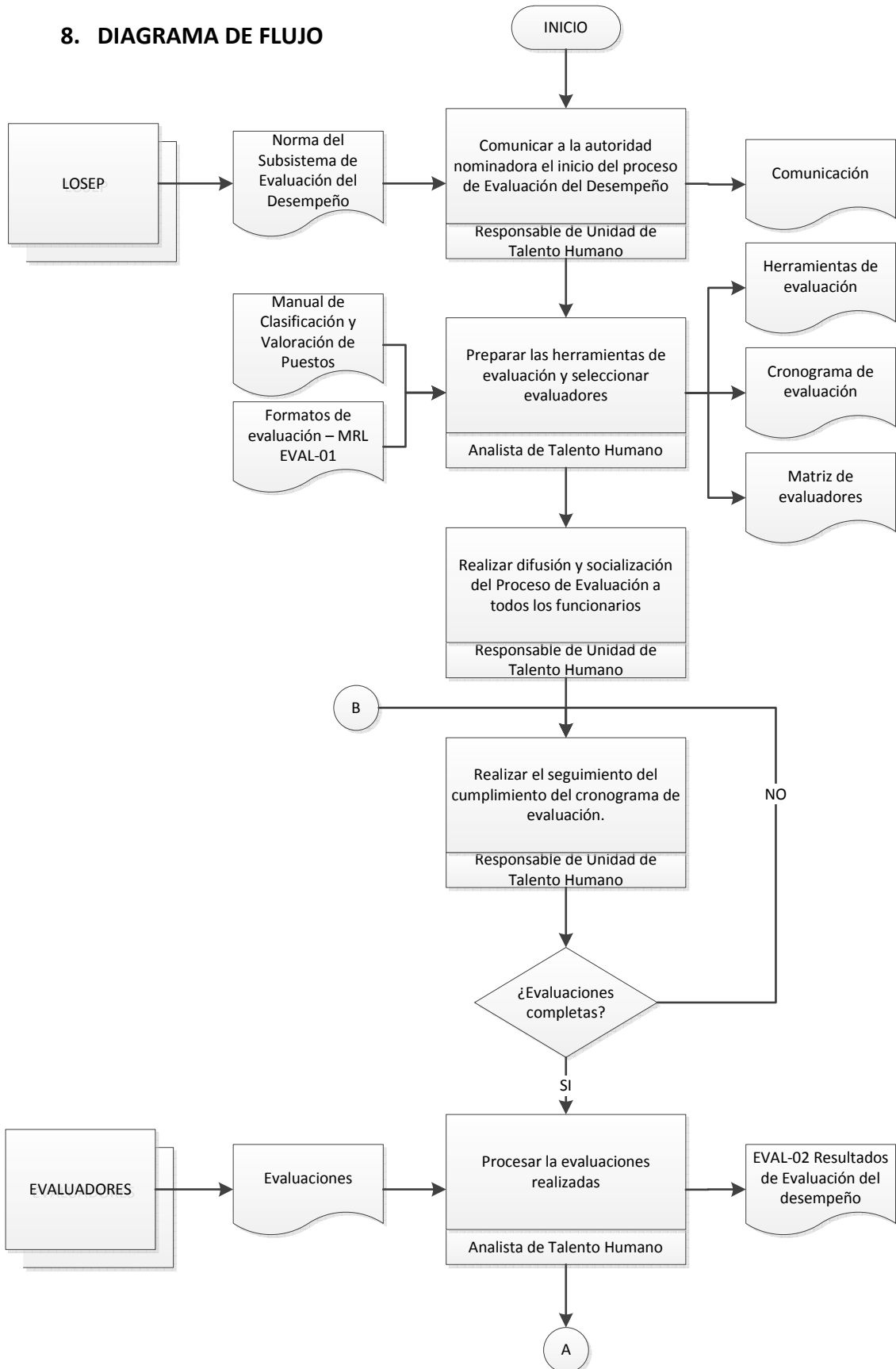
CODIGO  
DSA-01

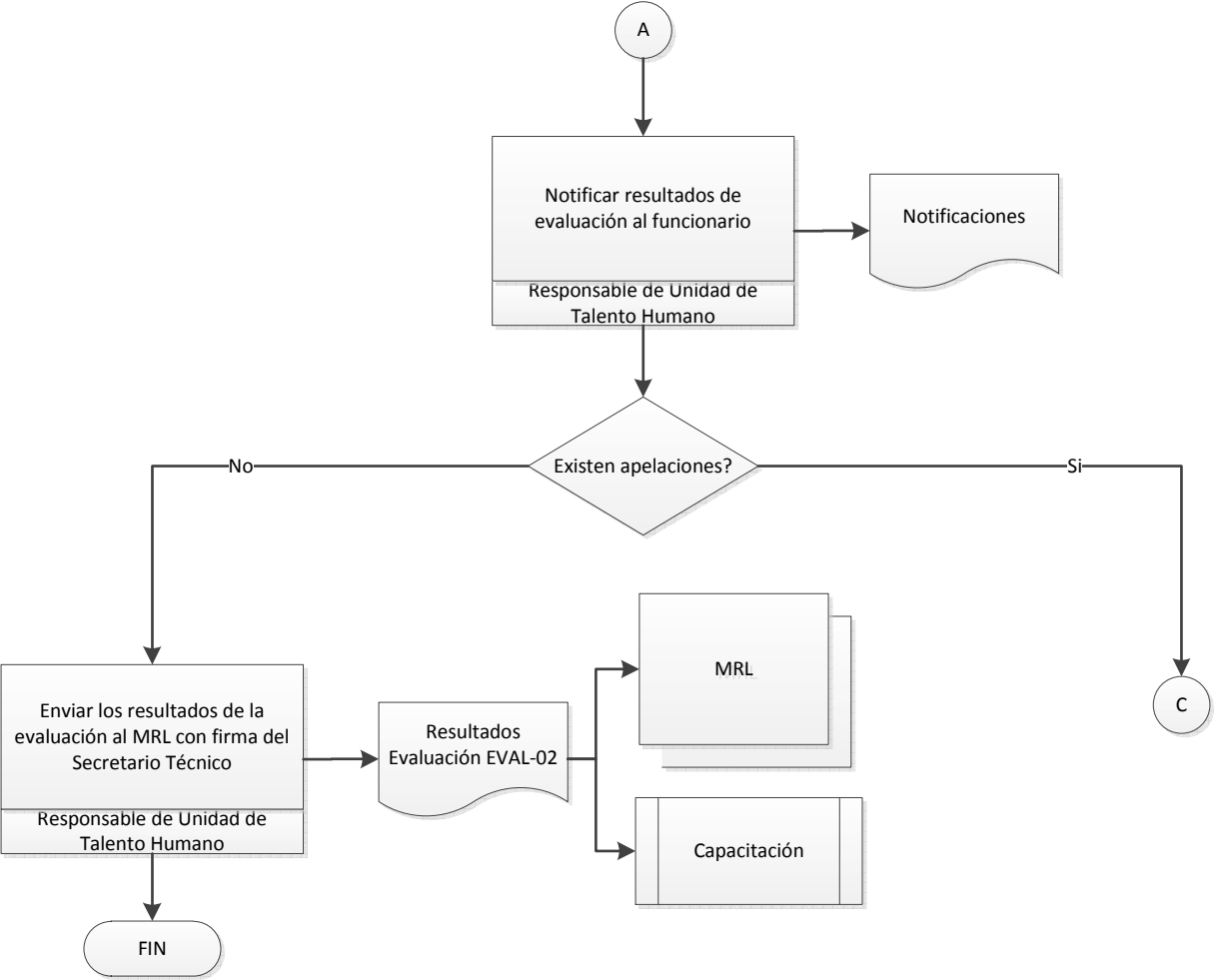
Proceso:

Evaluación del desempeño

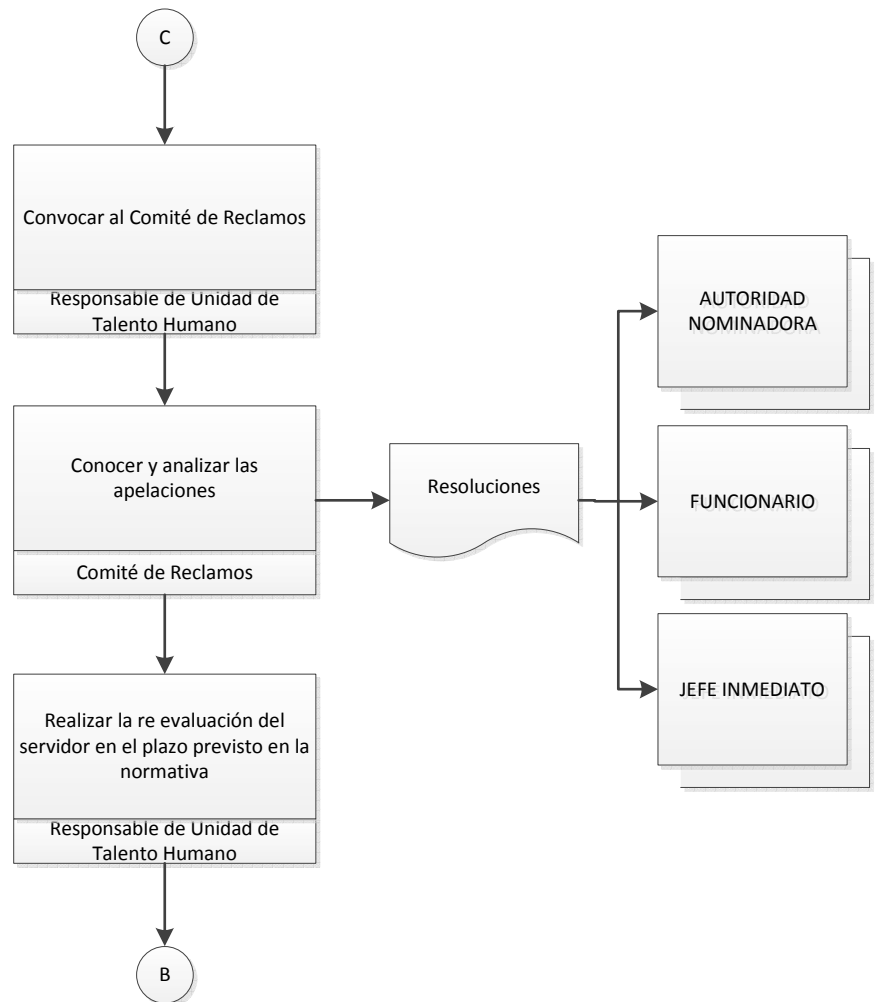
Edición No. 01

Pág. 3 de 5

**8. DIAGRAMA DE FLUJO**



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO DSA-01	Proceso:	Evaluación del desempeño	
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>DSA-02</b>	<b>Procedimiento: Capacitación</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los Servidores Públicos con la preparación y formación en temas inherentes para la gestión del Ministerio.

## 2. ALCANCE

Para todos los Servidores Públicos del Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable Unidad de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

No aplica

## 5. POLÍTICAS

Los cursos de capacitación de los servidores públicos deberán estar relacionados al área de trabajo y de acuerdo a las funciones definidas en el Manual de Clasificación de Puestos.

Todo funcionario que asista a un curso de capacitación deberá realizar la réplica de conocimiento como lo define la normativa vigente.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DSA-02	Procedimiento: Capacitación		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

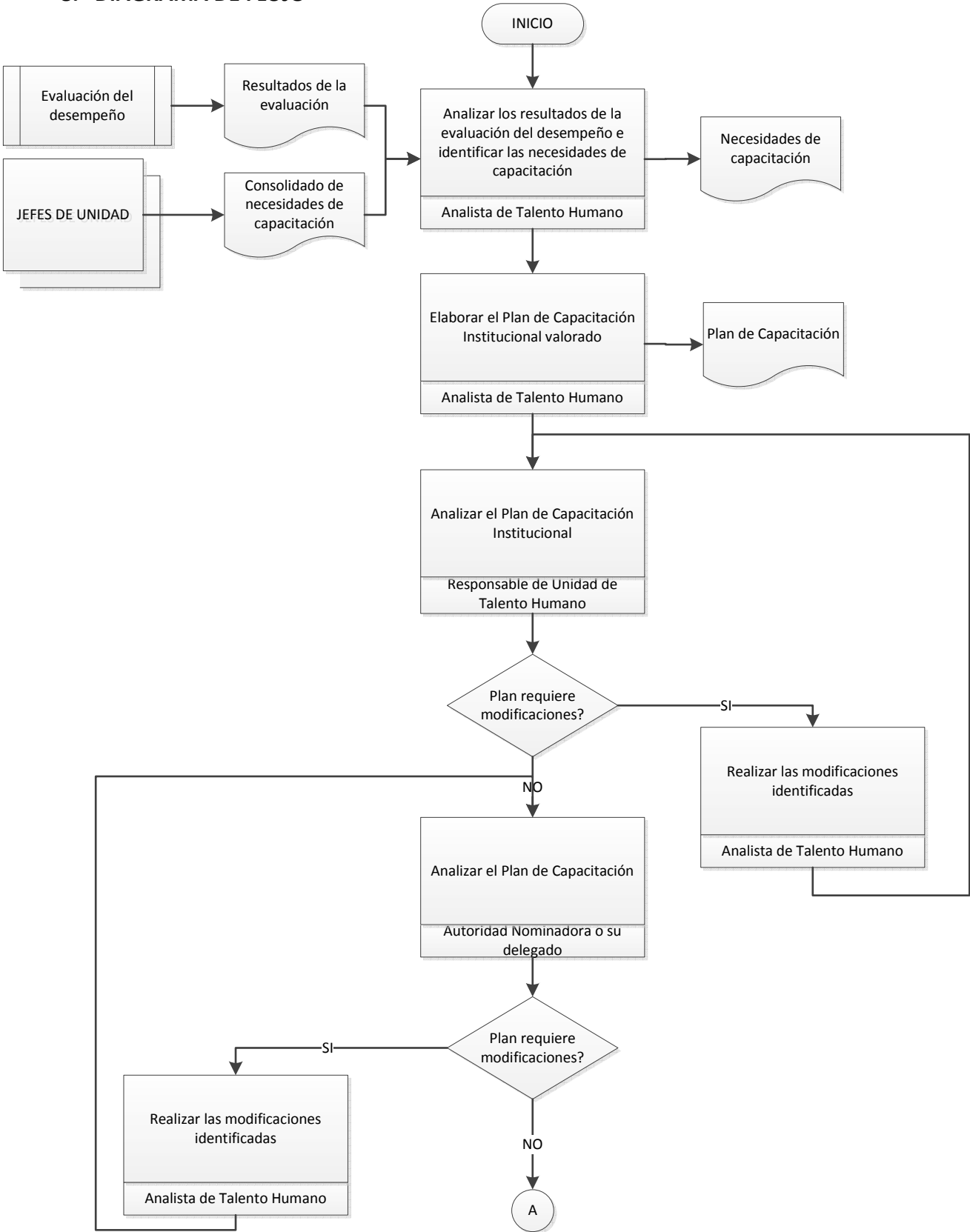
## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficacia del proceso de capacitación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el cumplimiento del Plan de Capacitación			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Eventos realizados / Eventos planificados)*100	Analista de Talento Humano	Trimestral	100%	Responsable Unidad de Talento Humano.

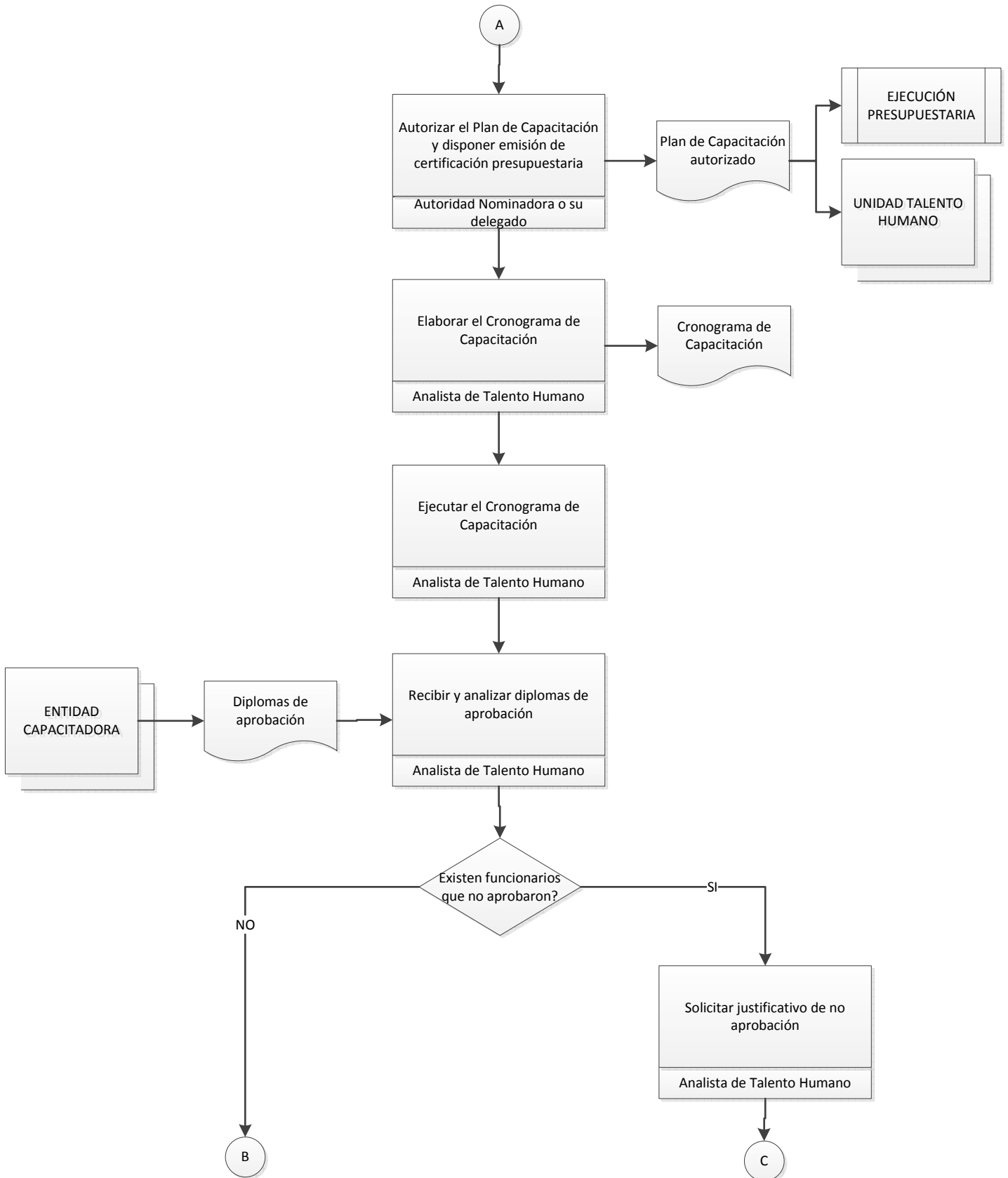
## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
LOSEP y reglamento
Norma Técnica del subsistema de Evaluación y Formación.

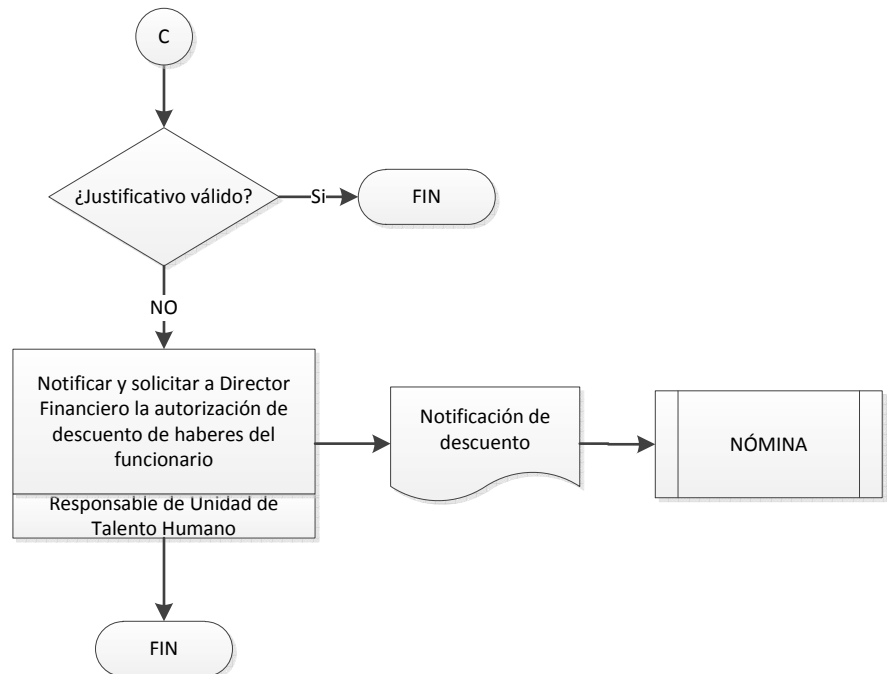
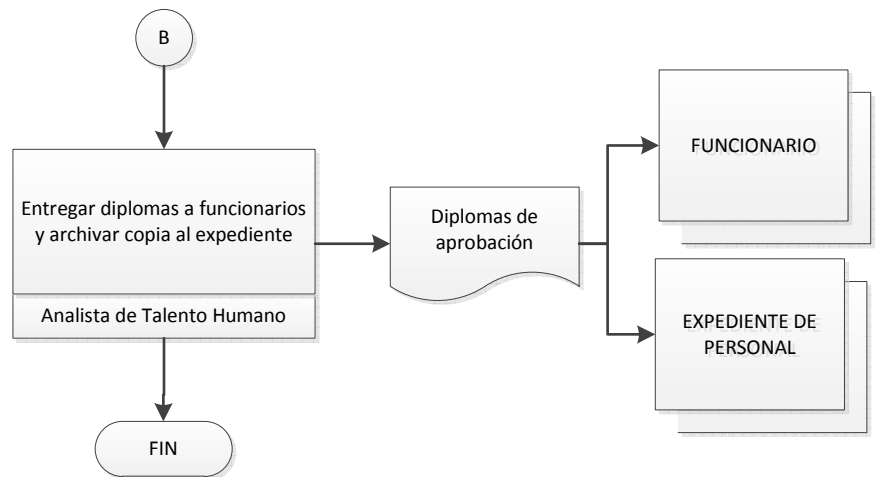
### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO DSA-02	Proceso:	Capacitación	
Edición No. 01			Pág. 4 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO DSA-02	Proceso:	Capacitación	
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>DSA-03</b>	<b>Procedimiento: Nómina</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 4</b>

## 1. PROPÓSITO

Garantizar el pago de los haberes a los que tienen derecho los funcionarios y empleados del Ministerio Coordinador.

## 2. ALCANCE

Para todos los empleados y funcionarios del Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Especialista Financiero Control Previo

## 4. DEFINICIONES

No aplica

## 5. POLÍTICAS

La información para la elaboración de la nómina deberá presentarse hasta máximo el 15 de cada mes.

Los movimientos de personal relacionados con entradas y salidas de personal deberán ser informados al líder de proceso tanto al inicio como a la finalización del mes.

La información mínima que se requiere en el caso de ingresos de nuevo personal es:

- Nombres Completos
- Número de cédula
- Datos de cuenta (Banco, número y tipo)

Los ingresos de personal deberán estar legalizados en el eSIPREN máximo hasta el 25 de cada mes.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: DSA-03	Procedimiento: Nómina		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

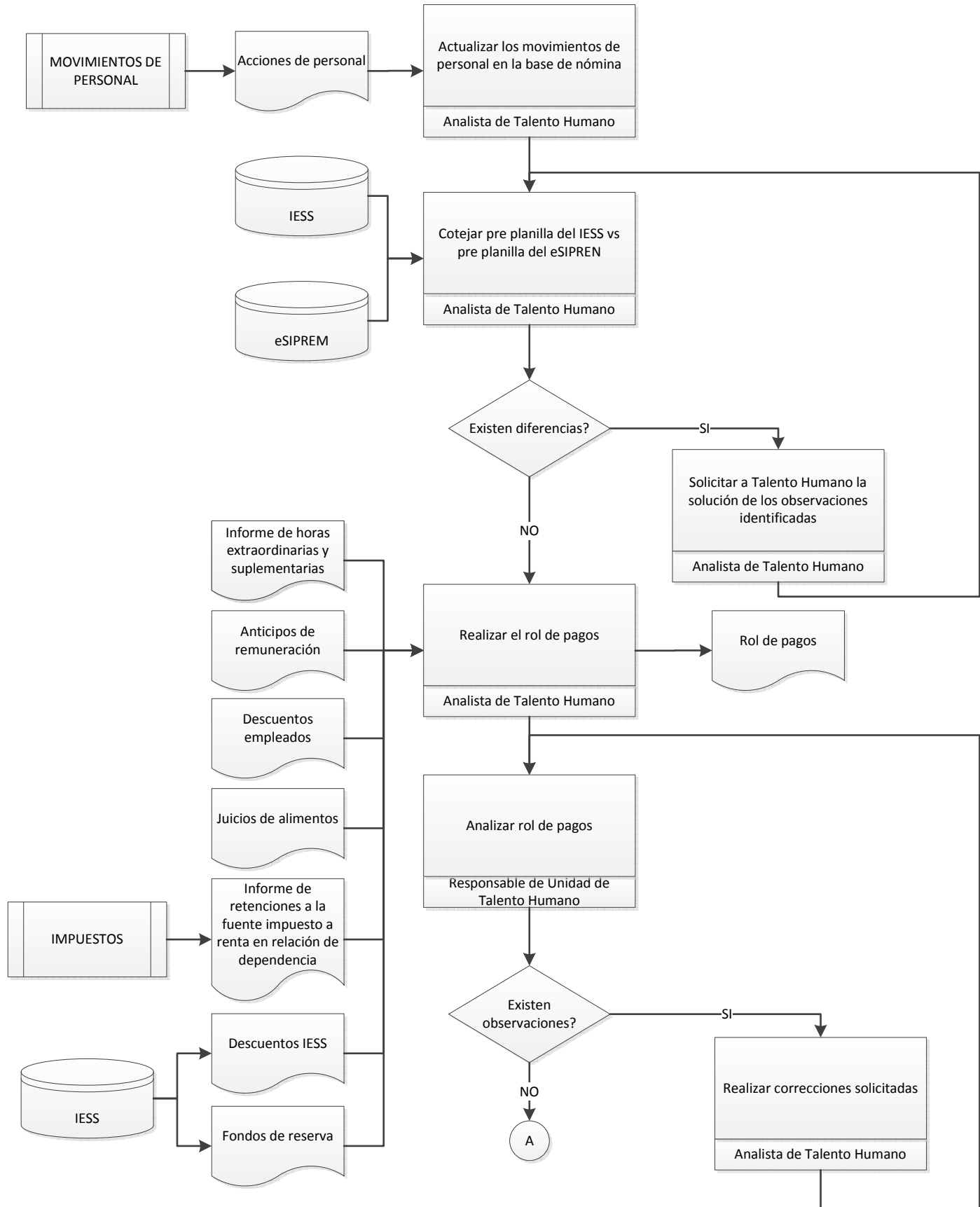
## 6. INDICADORES

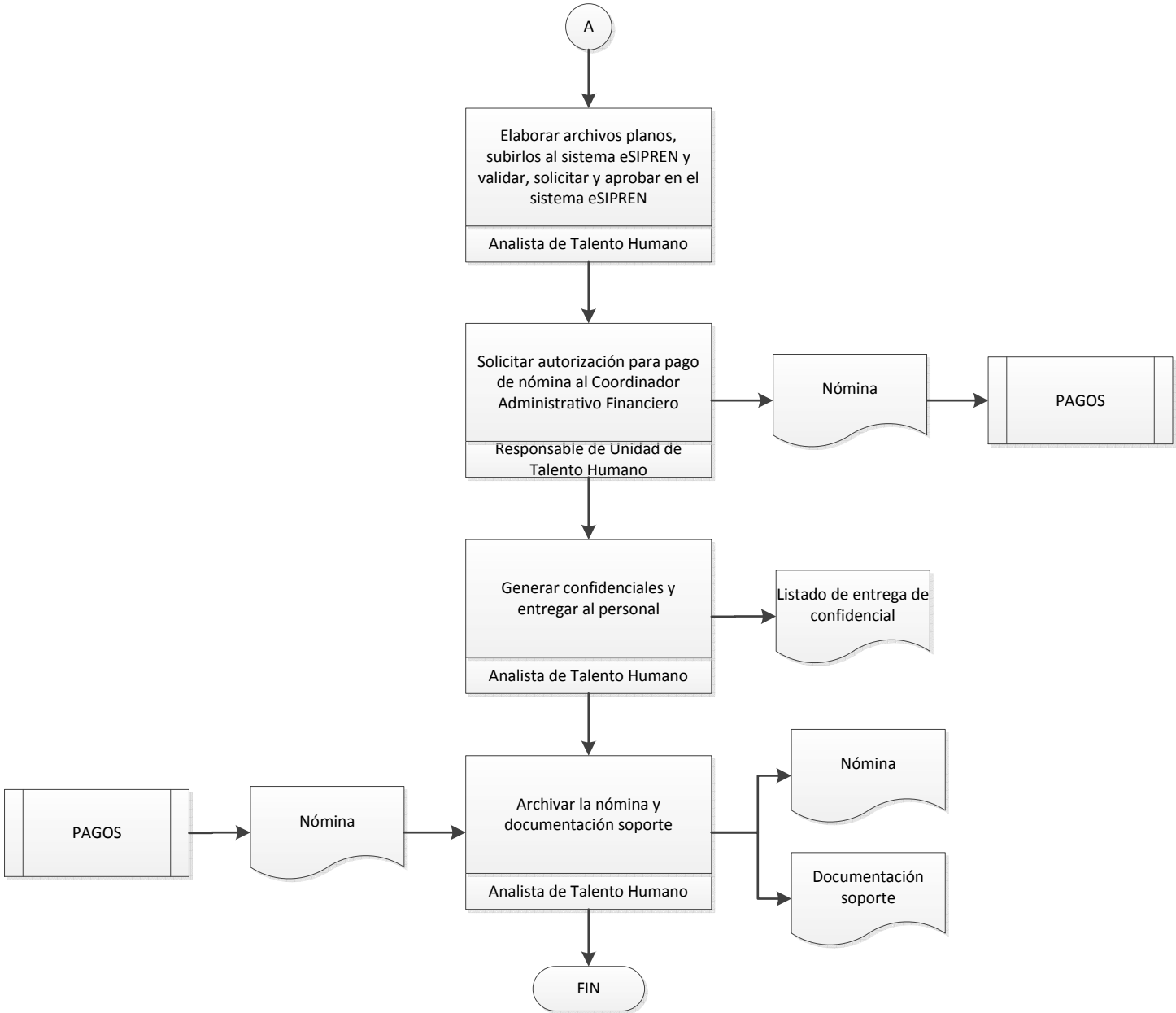
<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de satisfacción de usuario con el proceso de nómina</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de quejas que se presentan por inconformidades con la nómina realizada			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de funcionarios que presentan queja / Total de funcionarios de nómina)*100	Especialista Financiero Control Previo	Mensual	0%	Coordinador Administrativo Financiero

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
LOSEP y su reglamento
Código de Trabajo
Normativa del IESS
Reglamentación interna

**8. DIAGRAMA DE FLUJO**







		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRM-01	Procedimiento: Movimiento de personal		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5	

## 1. PROPÓSITO

Legalizar los diferentes tipos de movimientos de personal.

## 2. ALCANCE

Para los diferentes tipos de personal previstos en la LOSEP.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

**Movimiento de personal.-** Son los diferentes tipos de acciones de personal que se encuentran estipulados dentro de la LOSEP y su reglamento.

**Acción de personal.-** Documento de notificación de la acción realizada. La acción de personal contempla todos los requisitos definidos en la LOSEP.

## 5. POLÍTICAS

Una copia de la acción de personal deberá ser entregada al funcionario motivo de la acción.

Las acciones de personal se comunicarán a las áreas relacionadas para el trámite correspondiente según el siguiente cuadro:

Las acciones de personal que afecten presupuestariamente a la institución deberán ser comunicados a la Gestión Financiera.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRM-01	Procedimiento: Movimiento de personal		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

## 6. INDICADORES

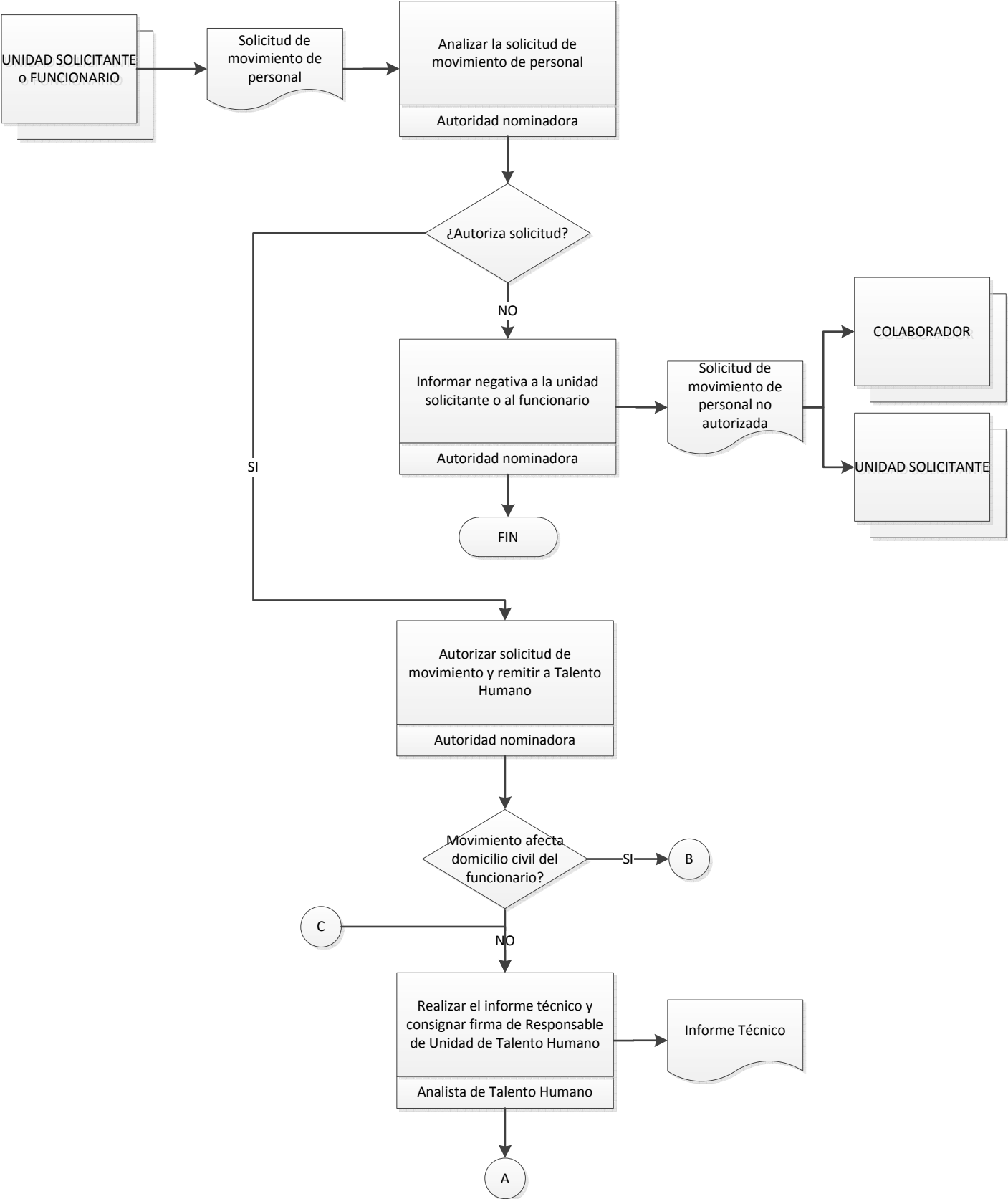
<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo de emisión de acciones de personal</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Número de días promedio en que se demora la emisión de acciones de personal			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Sumatoria (Fecha de notificación de la acción – Fecha de solicitud del movimiento)/ Número de acciones	Analista de Talento Humano	Mensual	7 días	Responsable de Unidad de Talento Humano

## 7. DOCUMENTOS

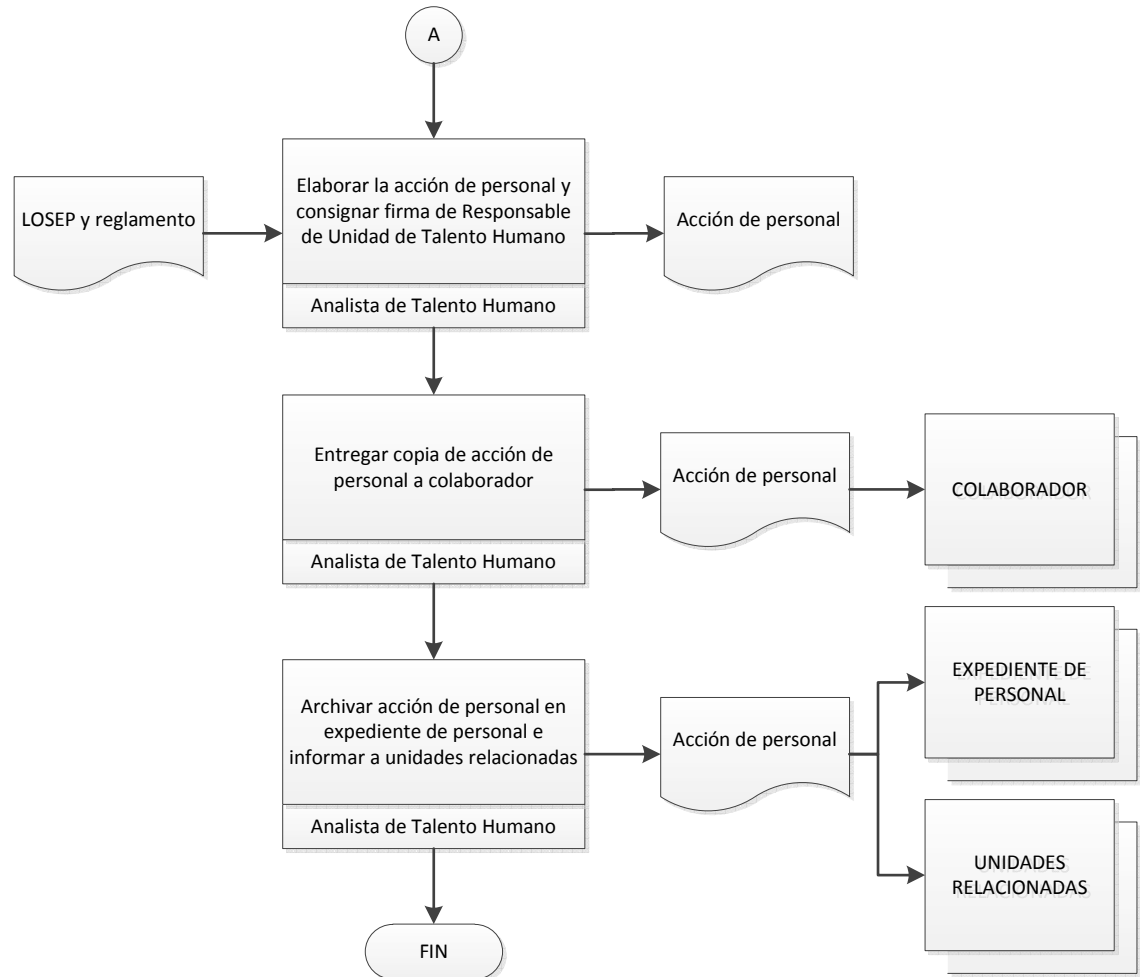
<b>DOCUMENTOS</b>
LOSEP
Reglamento LOSEP

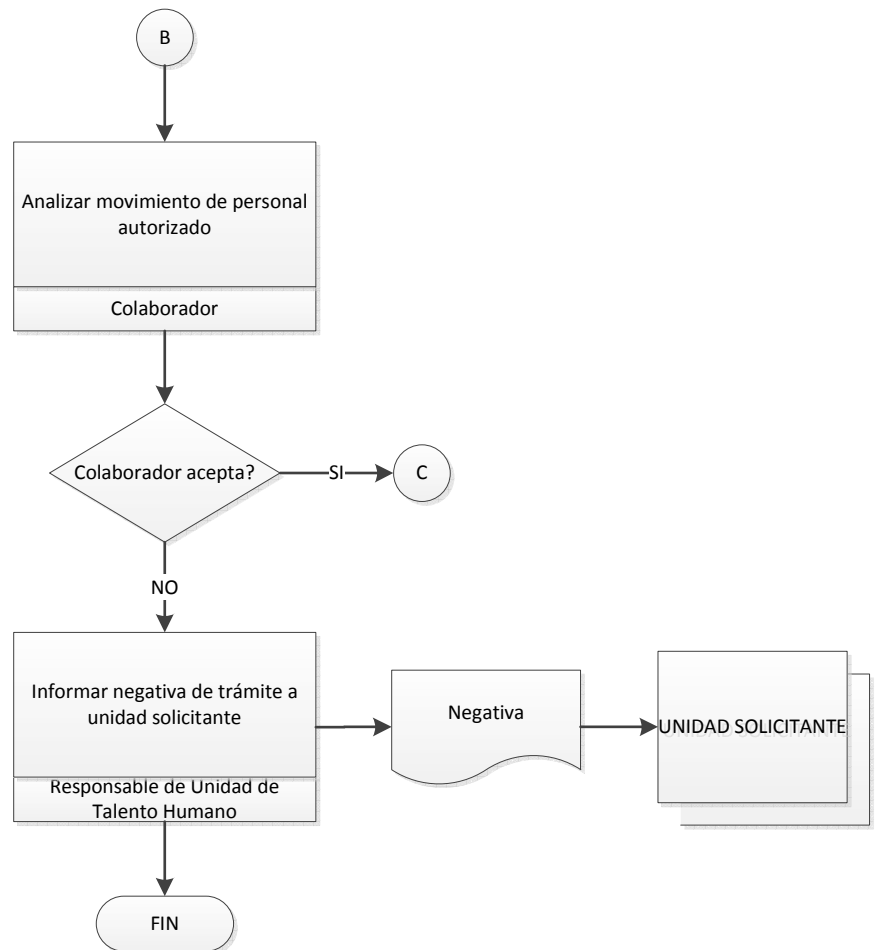
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRM-02	Proceso:	Movimiento de personal	
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRM-02	Proceso:	Movimiento de personal	
Edición No. 01			Pág. 4 de 5





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRM-02	Procedimiento: Planificación de Talento Humano		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

## 1. PROPÓSITO

Contar con un sistema de planificación que facilite la formulación, seguimiento y control de objetivos y metas del área de Talento Humano.

## 2. ALCANCE

Para el área de Talento Humano

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad de Talento Humano

## 4. DEFINICIONES

No aplica

## 5. POLÍTICAS

Las unidades funcionales del Ministerio Coordinador deberán colaborar con la información que requiera la unidad de Talento Humano para su proceso de Planificación.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRM-02	Procedimiento: Planificación de Talento Humano		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

## 6. INDICADORES

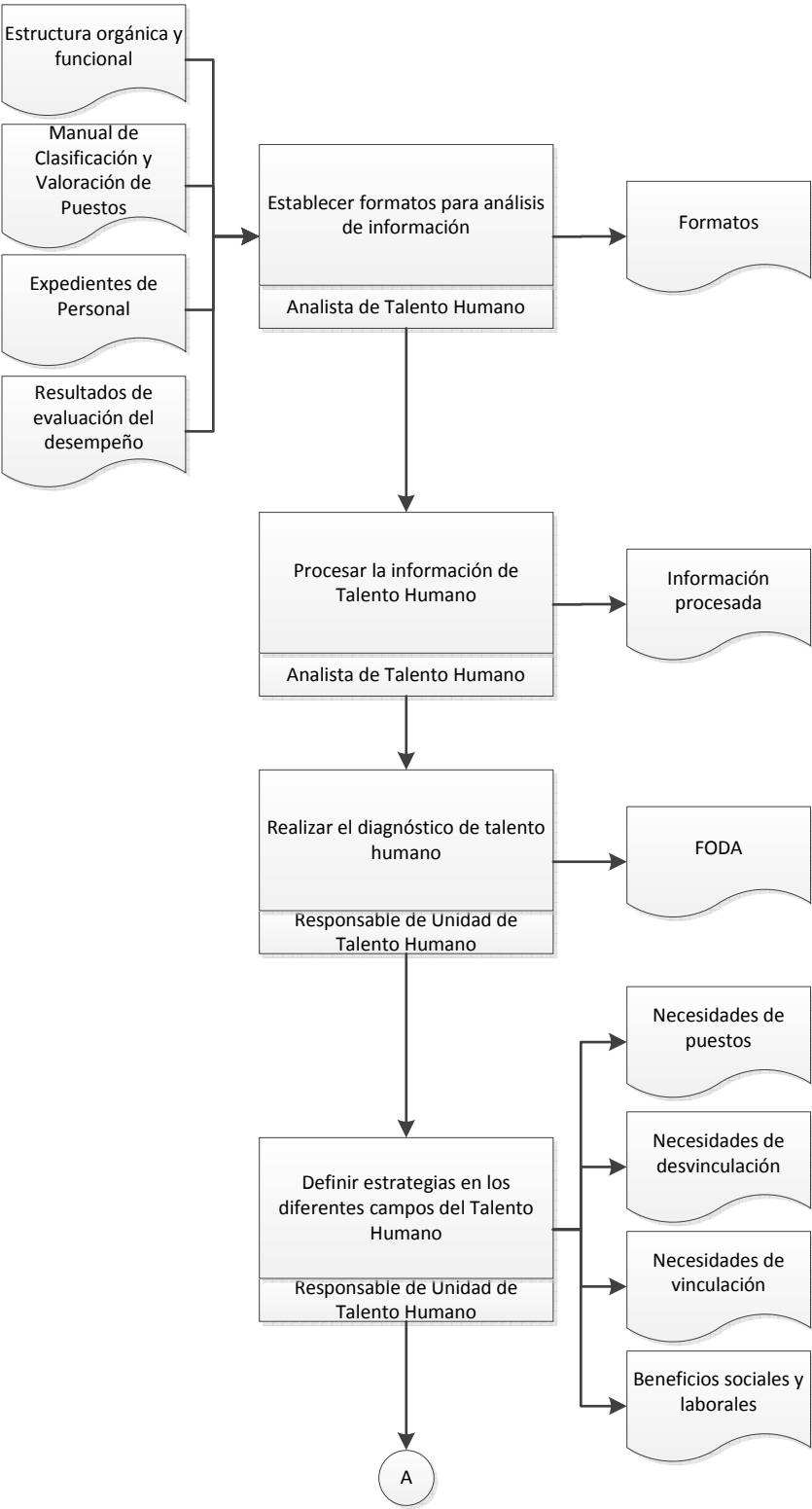
<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo de planificación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Nivel de cumplimiento de las fechas máximas de presentación del Plan de Talento Humando ante el MRL.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Fecha de presentación del Plan— (Fecha de expedición de la directrices presupuestarias para el POA + 30 días)	Responsable de Unidad de Talento Humano	Anual	Por definir	Coordinador Administrativo Financiero

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
LOSEP y reglamento
Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRM-02	Proceso:	Planificación de Talento Humano	
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO





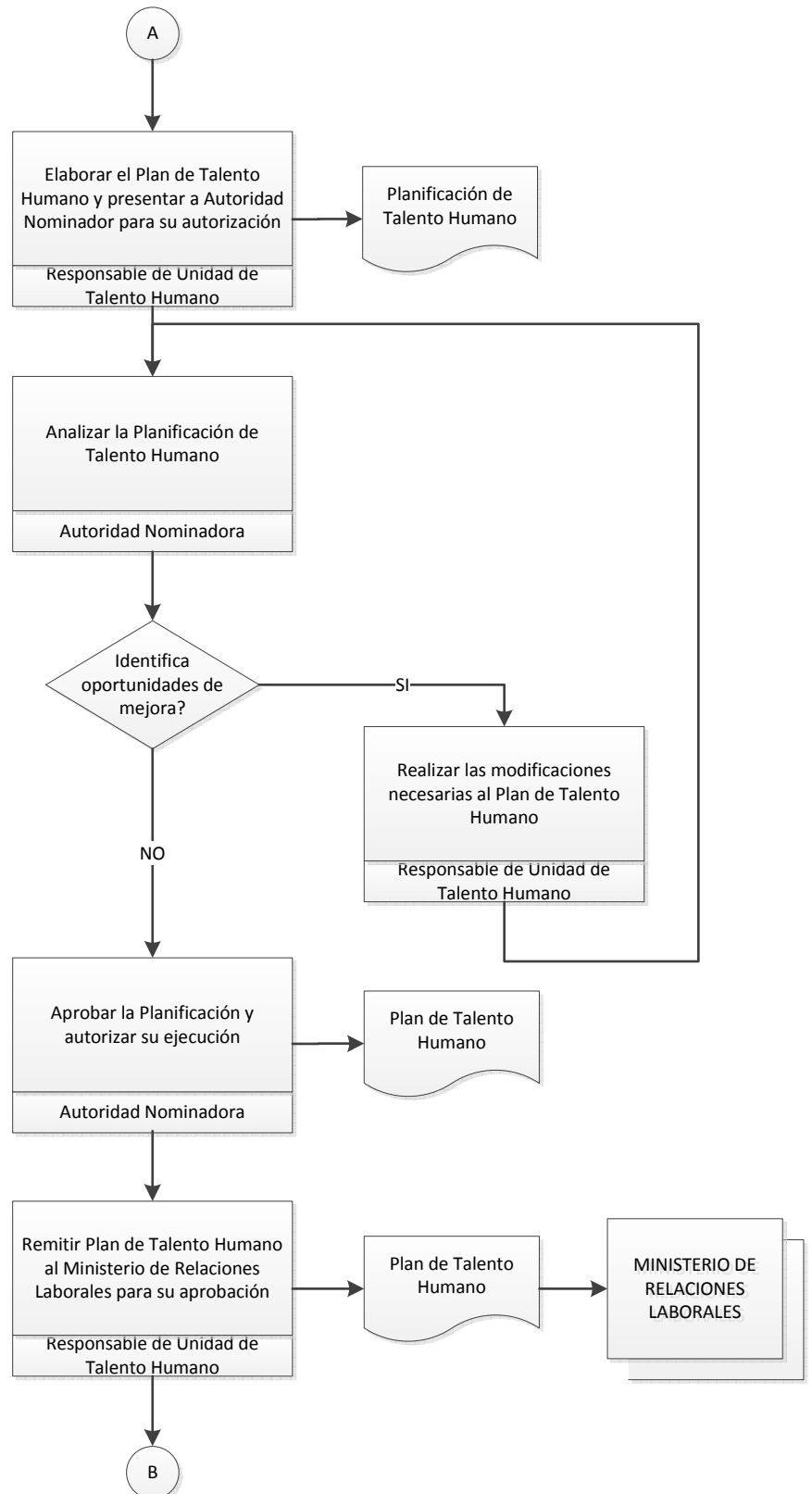
CODIGO  
PRM-02

Proceso:

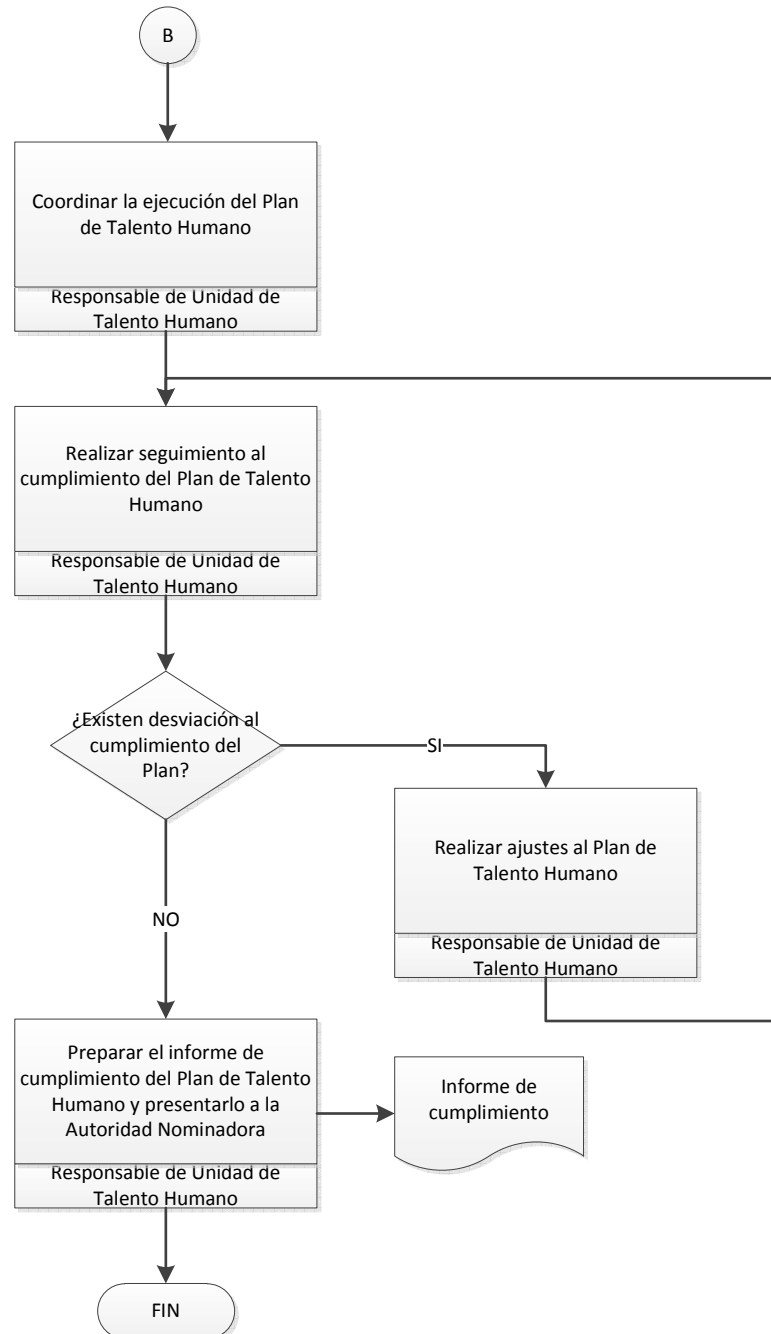
Planificación de Talento Humano

Edición No. 01

Pág. 4 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRM-02	Proceso:	Planificación de Talento Humano	
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>PRE-01</b>	<b>Procedimiento: Programación Presupuestaria</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 4</b>

## 1. PROPÓSITO

Contar con los recursos para financiar los programas, proyectos y actividades a ejecutarse, de acuerdo a los objetivos institucionales.

## 2. ALCANCE

Para la elaboración de la proforma presupuestaria cuatrianual y anual del Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Coordinador Administrativo Financiero

## 4. DEFINICIONES

**Programación Presupuestaria.-** Elaboración de los escenarios presupuestarios de mediano y corto plazo que dan como resultado las políticas presupuestarias.

**Formulación Presupuestaria.-** Elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria bajo una presentación estandarizada.

**Proforma Presupuestaria.-** Valoración económica de las necesidades operativas de la Institución.

## 5. POLÍTICAS

La Dirección Administrativa Financiera deberá contar con la Planificación Estratégica y Operativa Institucional del siguiente año aprobada, hasta máximo el mes de Marzo.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRE-01	Procedimiento: Programación Presupuestaria		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

Todos los requerimientos de las Unidades deberán estar incluidos en la Planificación Operativa.

La proforma debe estar aprobada por la máxima autoridad o su delegado quince días antes de la fecha máxima de presentación definida por el Ministerio de Finanzas.

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de tiempo de presentación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Días de retraso o antelación en el cumplimiento de las fases de la construcción de la proforma presupuestaria.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Fecha máxima de presentación – Fecha de recepción del Proforma Presupuestaria)	Especialista Financiero Presupuesto	Anual	120 días	Coordinador Administrativo Financiero

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución Política del Estado
Plan del Buen Vivir
Código orgánico de planificación y finanzas públicas
Acuerdo 447 del Ministerio de Finanzas
Directrices Presupuestarias
Clasificador Presupuestario de ingresos y gastos

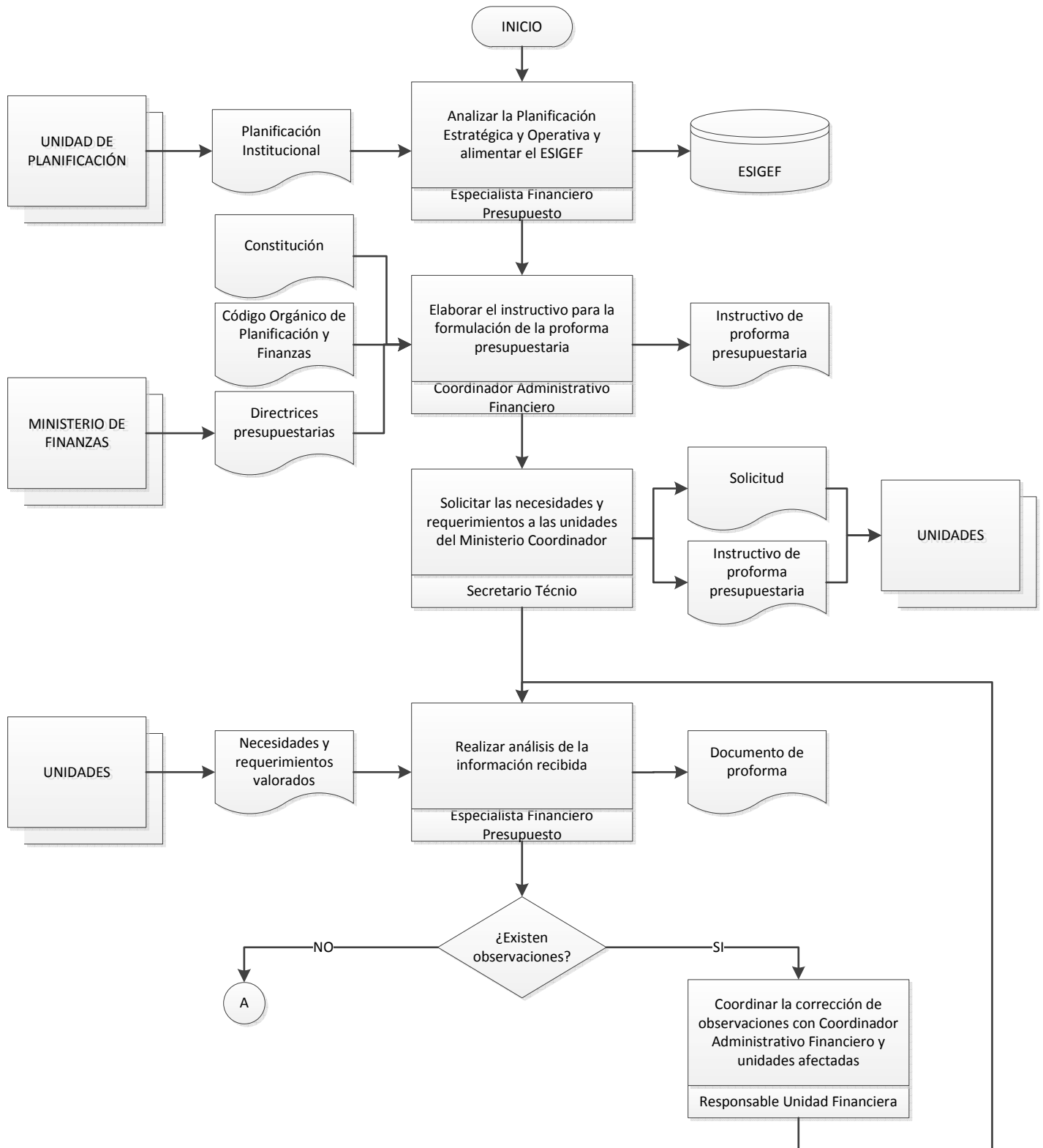
CODIGO  
PRE-01

Proceso:

Programación Presupuestaria

Edición No. 01

Pág. 3 de 4

**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

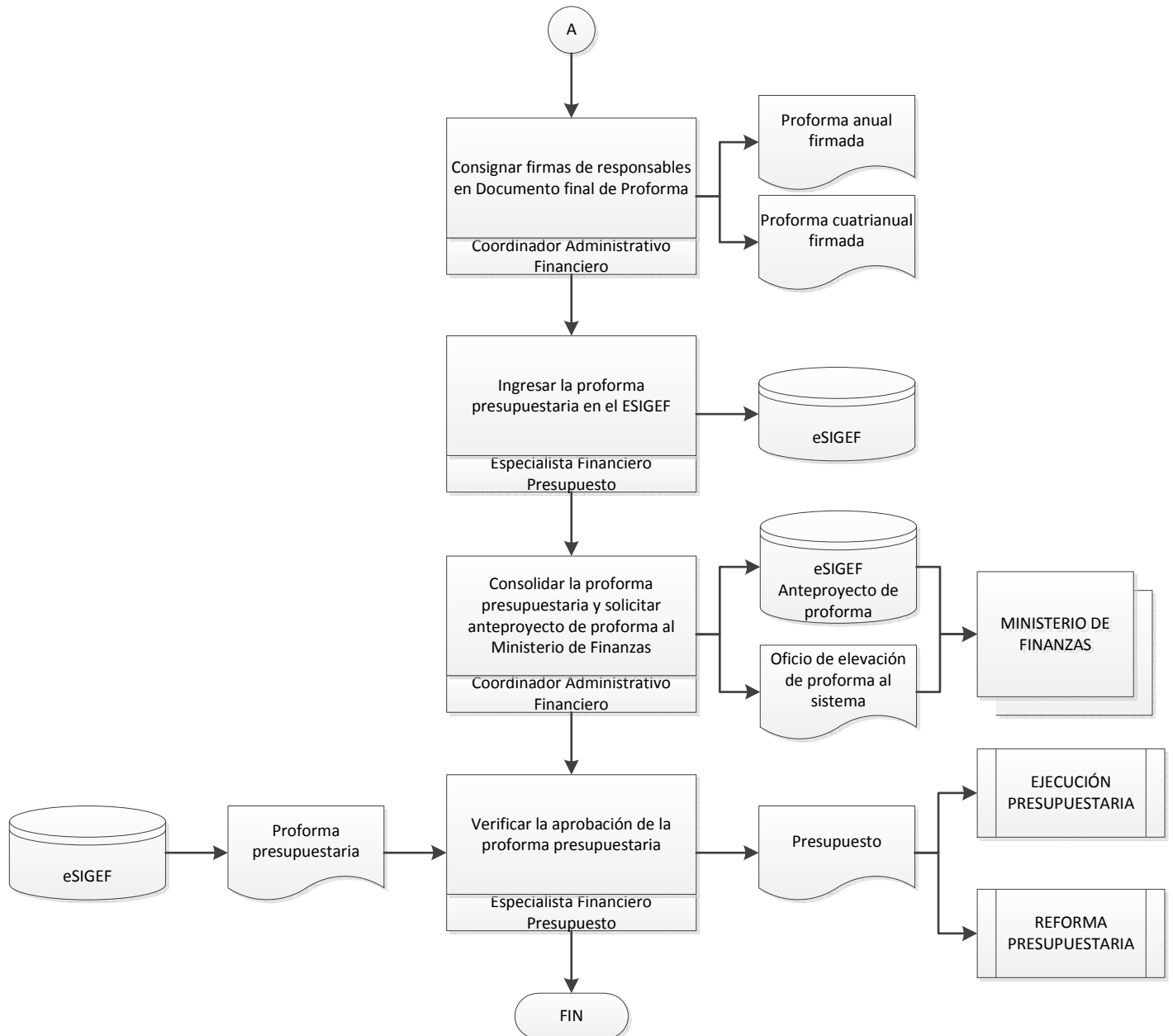
CODIGO  
PRE-01

Proceso:

Programación Presupuestaria

Edición No. 01

Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRE-02	Procedimiento: Ejecución Presupuestaria		
Edición No. 01		Pág. 1 de 5	

## 1. PROPÓSITO

Hacer uso de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios.

## 2. ALCANCE

Para adquisición de bienes o servicios.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad Financiera

## 4. DEFINICIONES

**PIA.-** Programación Indicativa Anual que guía la ejecución financiera Institucional

**Certificación Presupuestaria.-** Aval de existencia de recurso en una o varias partidas presupuestarias.

**Compromiso.-** Acto administrativo por el que la autoridad competente decide su realización, generando una reserva total o parcial de la asignación presupuestaria.

**CUR.-** Comprobante Único de Registro, emitido por el sistema eSIGEF.

**Programación cuatrimestral.-** Instrumento mediante el cual las instituciones y unidades ejecutoras guiarán la ejecución de sus compromisos con afectación a los presupuestos vigentes.

## 5. POLÍTICAS

No aplica

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRE-02	Procedimiento: Ejecución Presupuestaria		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de ejecución presupuestaria</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de recursos comprometidos respecto del presupuesto total.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Valor comprometido / Total de presupuesto) *100	Responsable de Unidad Financiera	Mensual	8,33%	Coordinador Administrativo Financiero

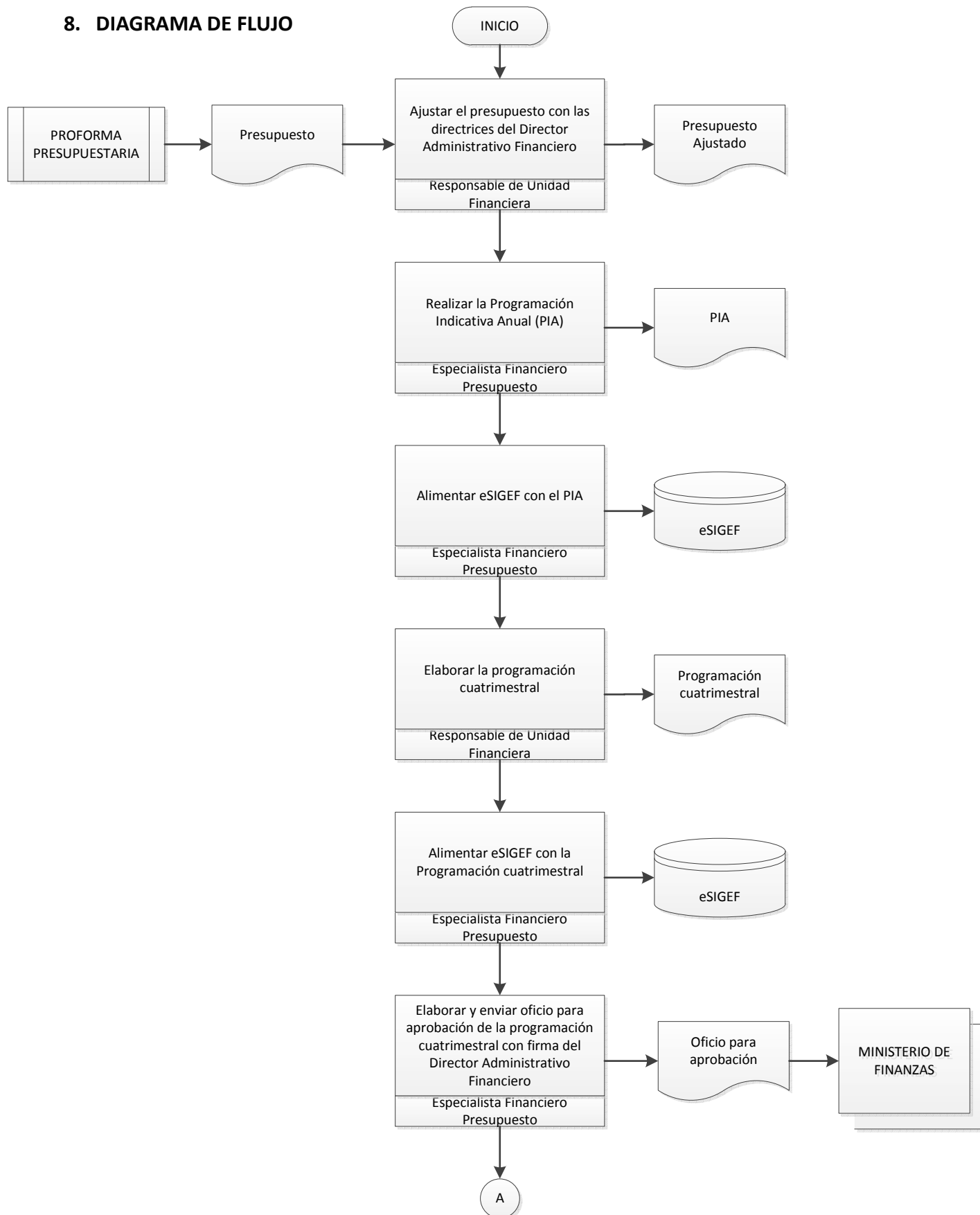
## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución Política del Estado
Código Orgánico de Planificación y Finanzas
Resoluciones del Ministerio de Finanzas



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PRE-02	Proceso: Ejecución Presupuestaria		
Edición No. 01		Pág. 3 de 5	

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



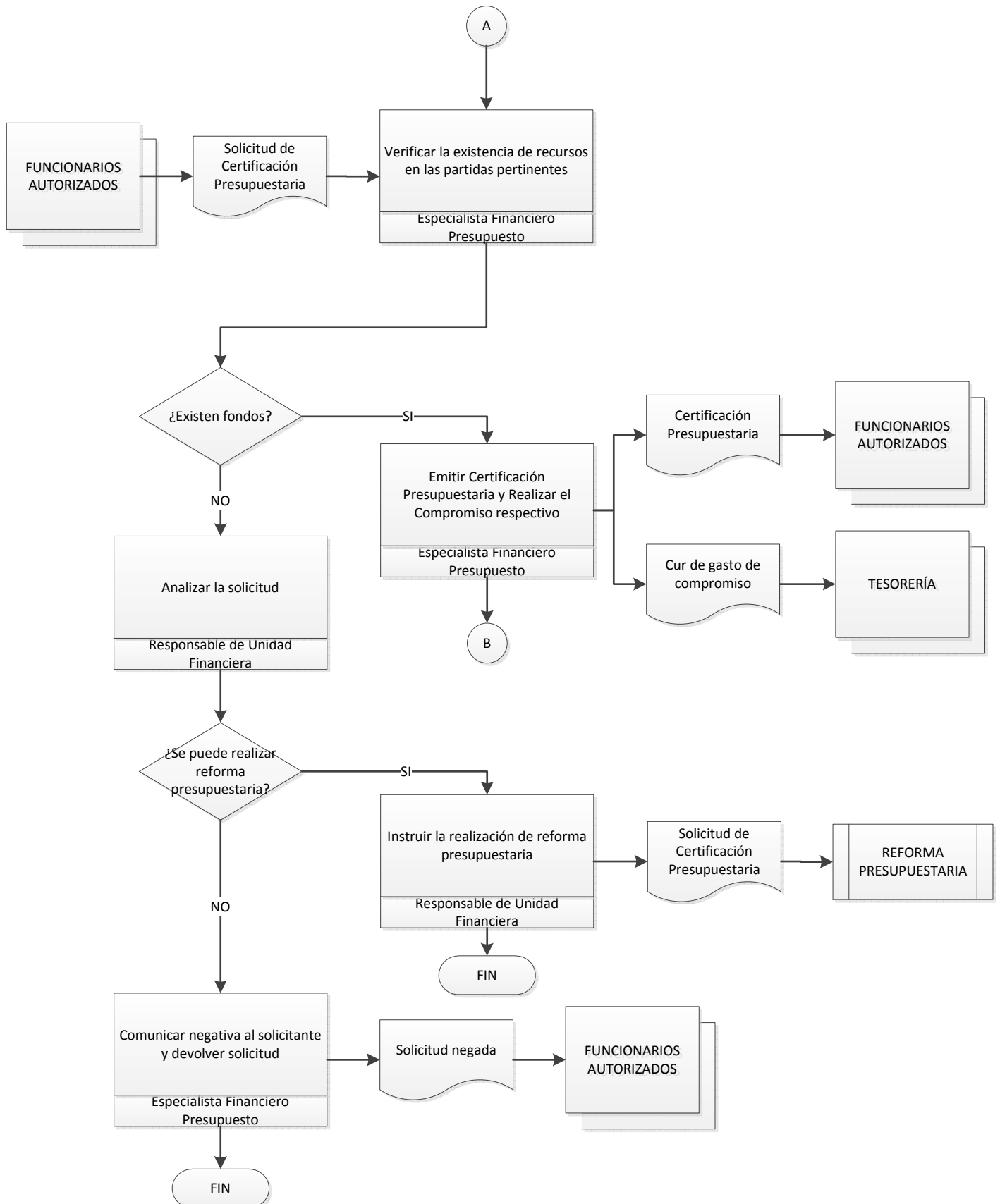
CODIGO  
PRE-02

Proceso:

Ejecución Presupuestaria

Edición No. 01

Pág. 4 de 5



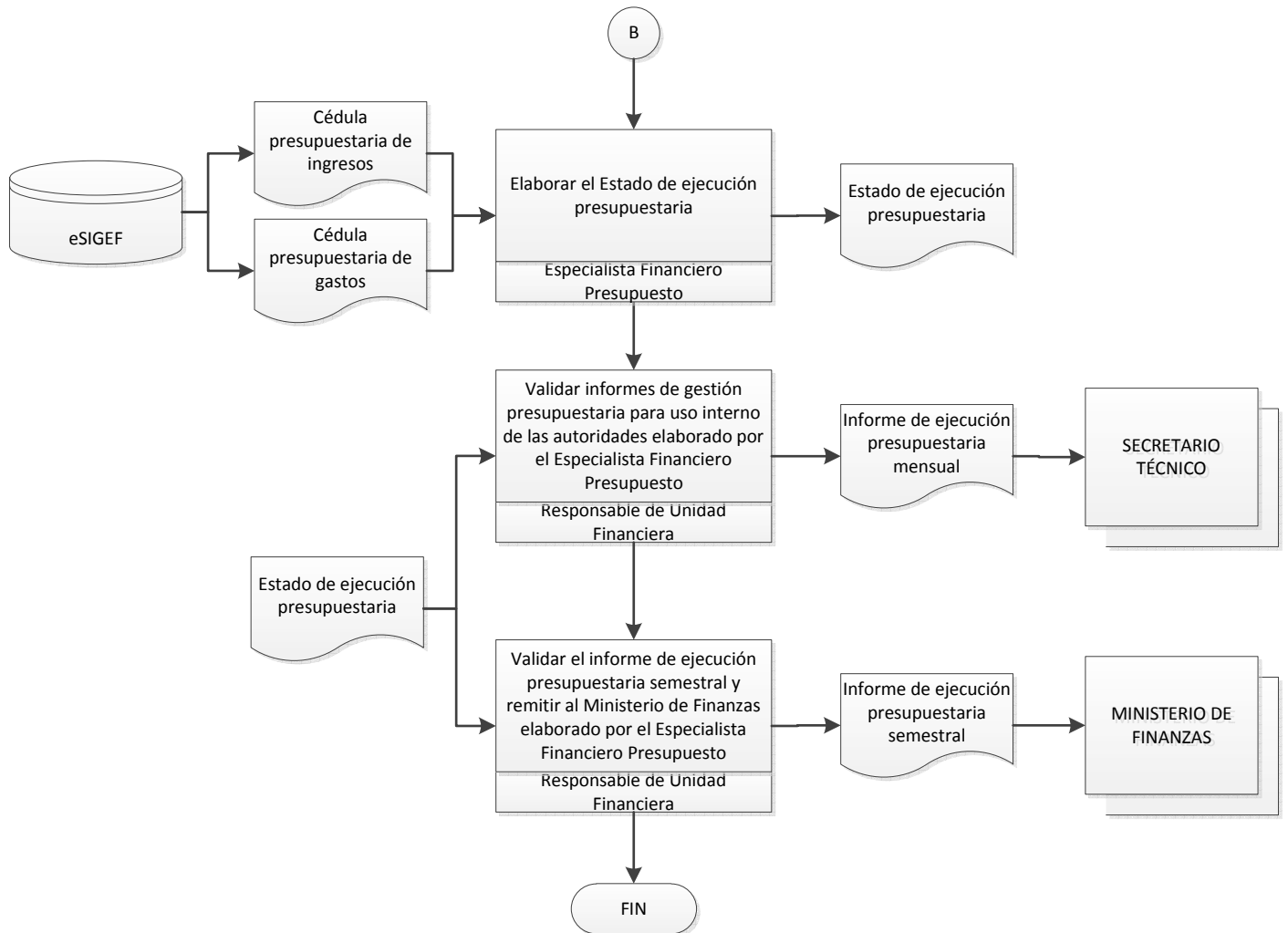
CODIGO  
PRE-02

Proceso:

Ejecución Presupuestaria

Edición No. 01

Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CON-01	Procedimiento: Registro Contable		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

## 1. PROPÓSITO

Contabilizar y controlar la información registrada de los egresos para la generación de los informes financieros, cumpliendo los requisitos establecidos para el pago de las obligaciones.

## 2. ALCANCE

Para todos los pagos que tienen afectación presupuestaria dentro del Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Contador.

## 4. DEFINICIONES

**ESIGEF.-** Sistema Integrado de Gestión Financiera. Sistema informático estatal para la administración de la gestión financiera del sector público.

**Partida Presupuestaria.-** Nombre o código de la cuenta a la que se aplica un gasto específico.

**SCA.-** Sistema Contable Administrativo. Aplicación informática interna.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CON-01	Procedimiento: Registro Contable		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 5. POLÍTICAS

Los pagos de prioridad alta deberán ser definidos por la Subdirección de Finanzas.

El ciclo del proceso hasta generar el insumo para el proceso de pagos deberá cumplirse en 8 horas laborables a partir de la recepción de la ejecución presupuestaria.

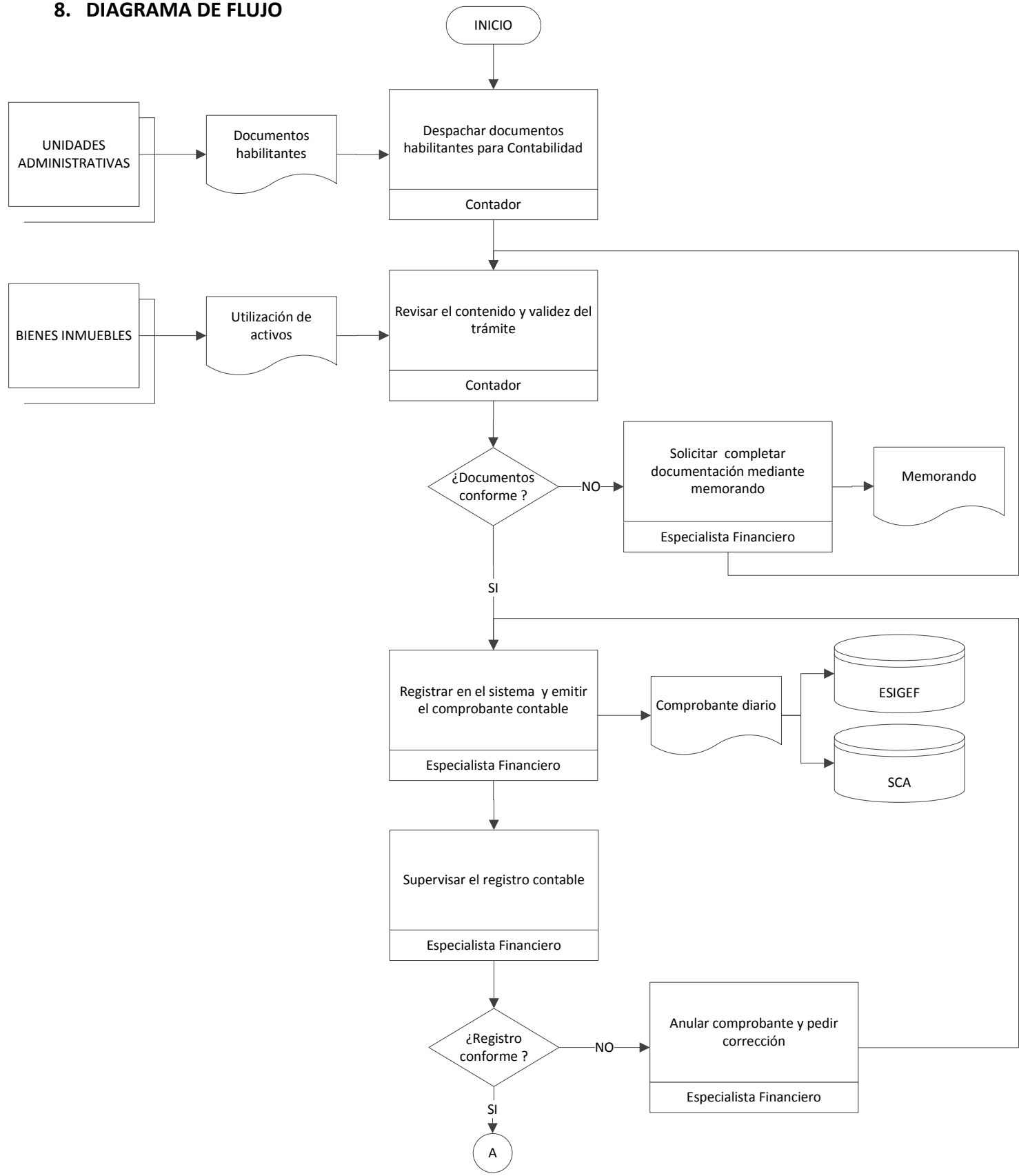
## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de registro contable de egresos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Cantidad de requerimientos atendidos frente a la cantidad de requerimientos de pagos recibidos diariamente.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número Requerimientos atendidos / número Requerimientos recibidos)*100	Analista de Presupuesto	Diaria	95%	Contador General

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Reglamento de Facturación
NIC's Normas Internacionales de Contabilidad
NEC Normas Ecuatorianas de Contabilidad
Normas de Control Interno
Código Tributario

8. DIAGRAMA DE FLUJO





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CON-02	Procedimiento: Control de Inventarios		
Edición No. 01		Pág. 1 de 3	

## 1. PROPÓSITO

Mantener actualizado el registro de la proveeduría y de activos fijos de la Institución para proveer un mayor control de los bienes.

## 2. ALCANCE

Todos los bienes de propiedad del Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Contador

## 4. DEFINICIONES

No Aplica

## 5. POLÍTICAS

Para cada clase de bienes se deberá aplicar la Política Interna pre-establecida.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CON-02	Procedimiento: Control de Inventarios		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

## 6. INDICADORES

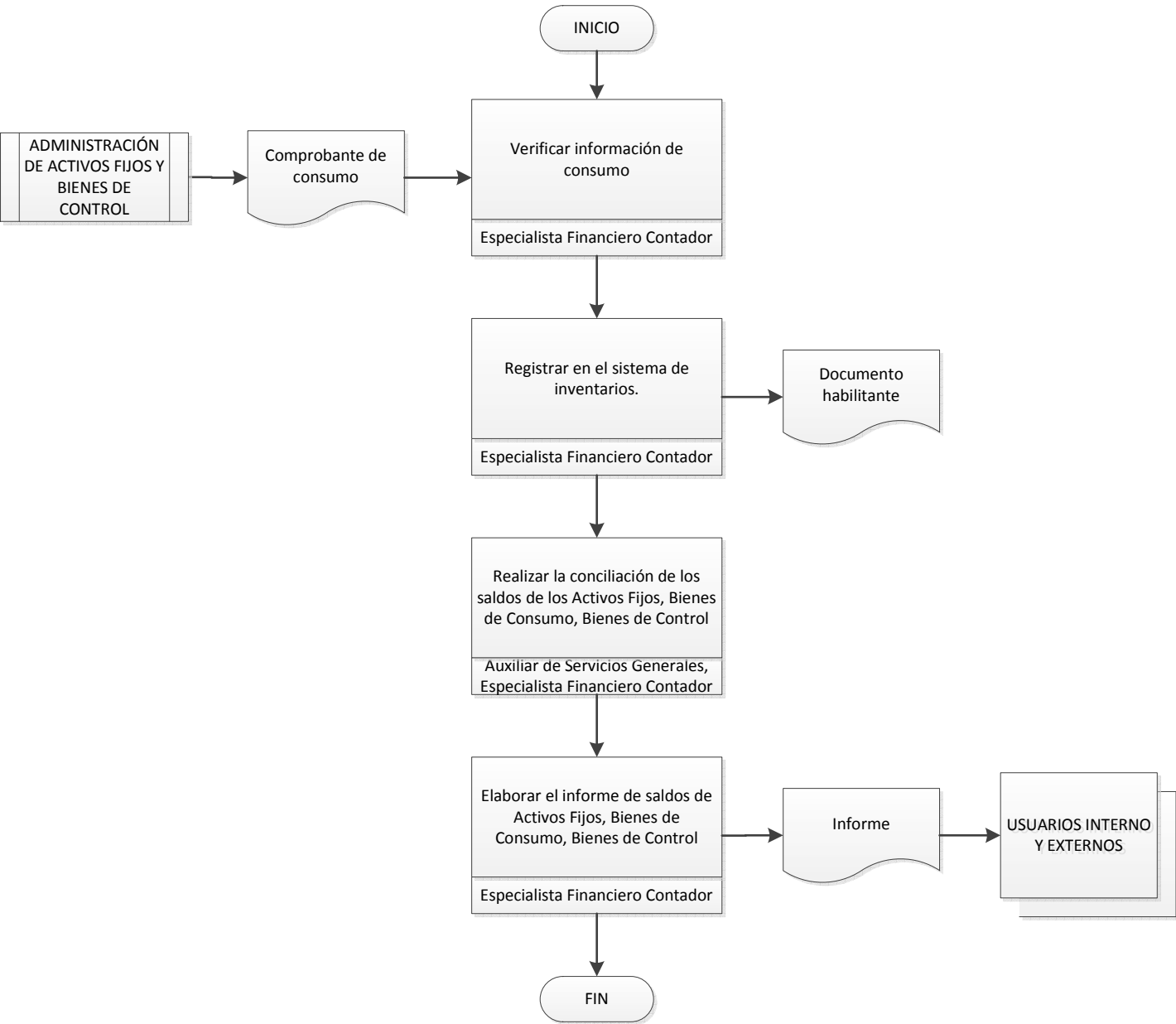
<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de control de inventarios</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la realización de los controles			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Bienes constatados / Total de Bienes) *100	Especialista Financiero Contador	Semestral	100%	Responsable Unidad Financiera

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Reglamento sustitutivo para la administración de bienes del sector público
Normas para el manejo de activos fijos
Normas de control interno

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO CON-02	Proceso:  Control de Inventarios		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CON-03	Procedimiento: Impuestos		
Edición No. 01		Pág. 1 de 7	

## 1. PROPÓSITO

Dar cumplimiento a la Normativa Tributaria y Contable, con el objeto de realizar las retenciones y liquidaciones ante el organismo de control.

## 2. ALCANCE

Para todas las transacciones de pago realizadas por el MICS.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Especialista Financiero

## 4. DEFINICIONES

**DIMM.-** Declaración de Impuestos Medio Magnético. Aplicación del SRI para el pago de impuestos.

**Formulario 103.-** Formulario generado por el SRI para la declaración del impuesto a la renta o retención en la fuente.

**Formulario 104.-** Formulario generado por el SRI para la declaración del impuesto al valor agregado (IVA).

**Anexo Transaccional Simplificado.-** Resumen de todos los pagos realizados por la Institución en un determinado mes.

## 5. POLÍTICAS

La declaración de los impuestos a través de los formularios 103, 104 y el anexo transaccional se lo deberá realizar hasta el día 28 de cada mes subsiguiente.

Las intendencias deberán enviar la información del anexo transaccional a la Tesorería General hasta el 15 de cada mes subsiguiente.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CON-03	Procedimiento: Impuestos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

## 6. INDICADORES

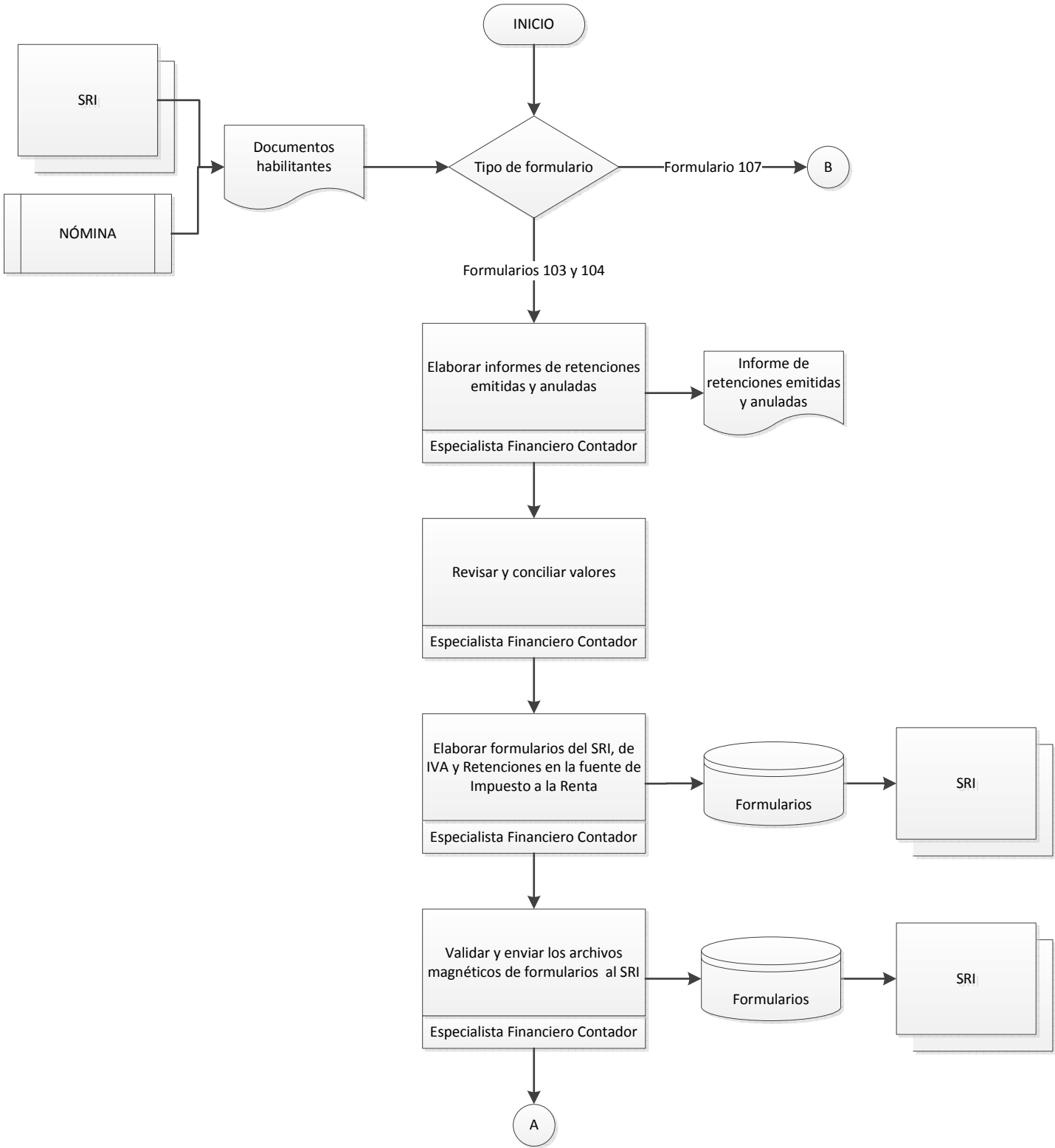
<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de plazos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el cumplimiento de plazos			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Fecha del plazo máximo para envío de información – Fecha de envío de información)	Especialista Financiero	Mensual	0	Responsable de Unidad Financiera

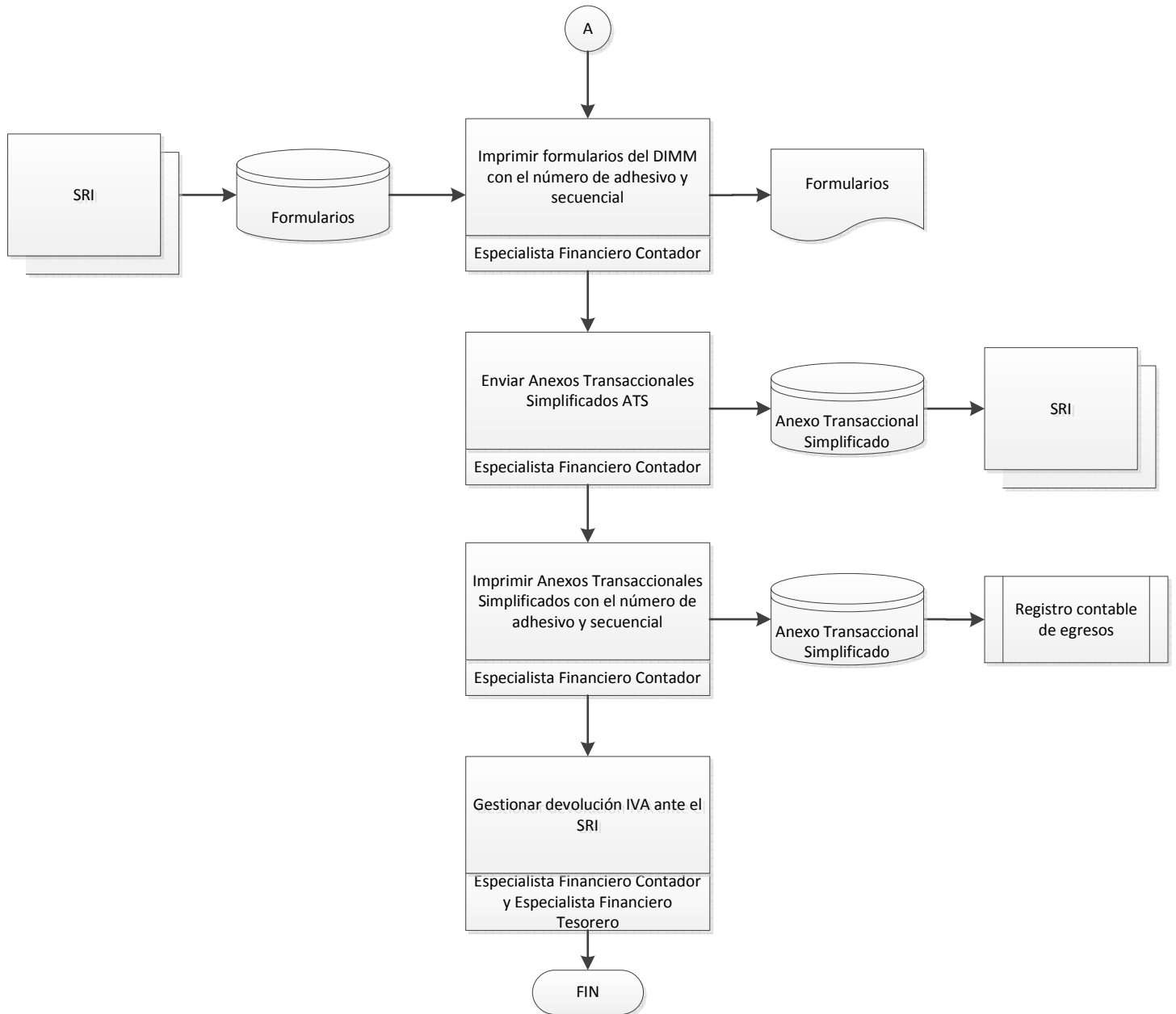
## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución de la República del Ecuador
Código Tributario
Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
Otras normas y disposiciones emitidas por el SRI

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO CON-03	Proceso: Impuestos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO





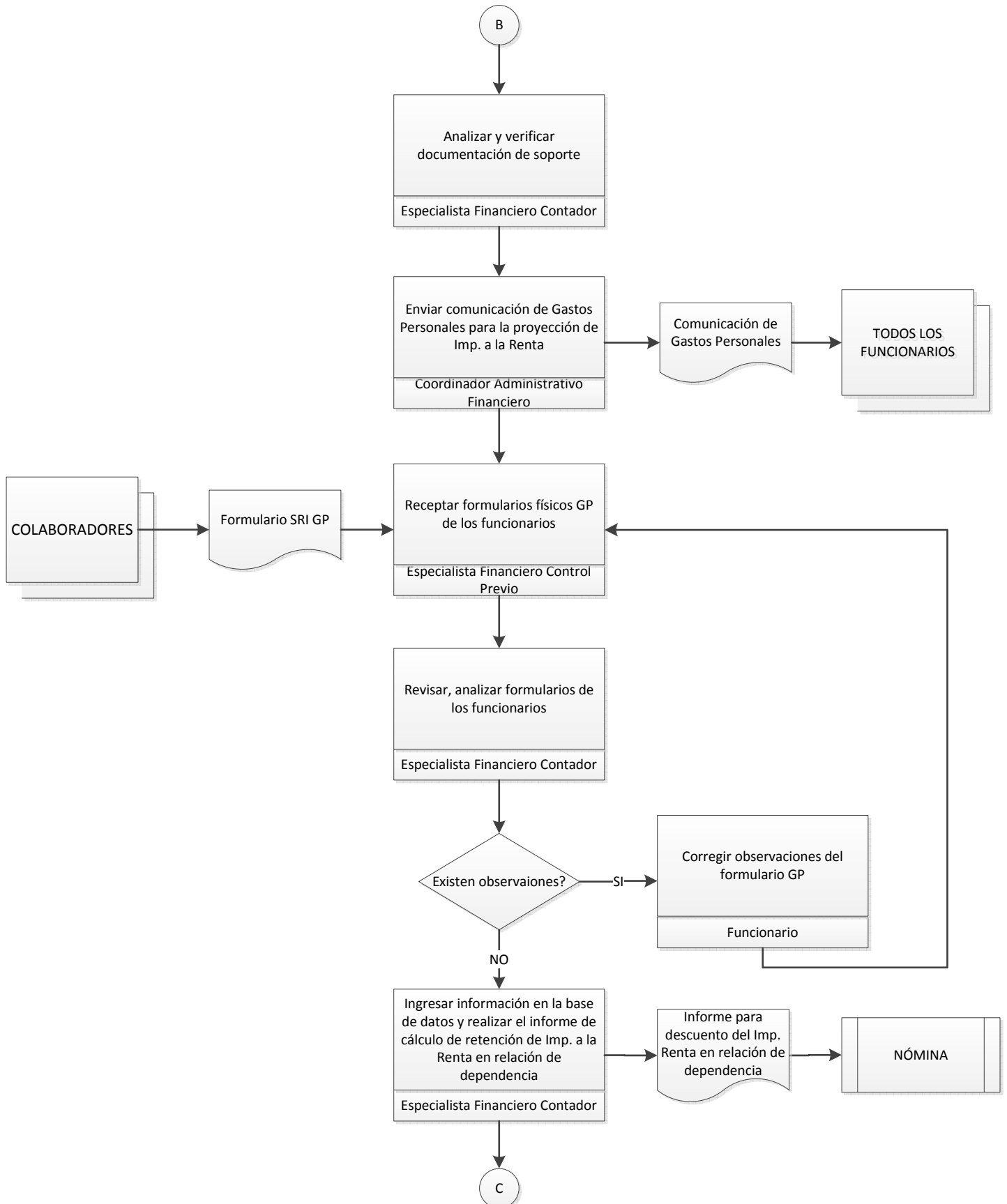
CODIGO  
CON-03

Proceso:

Impuestos

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



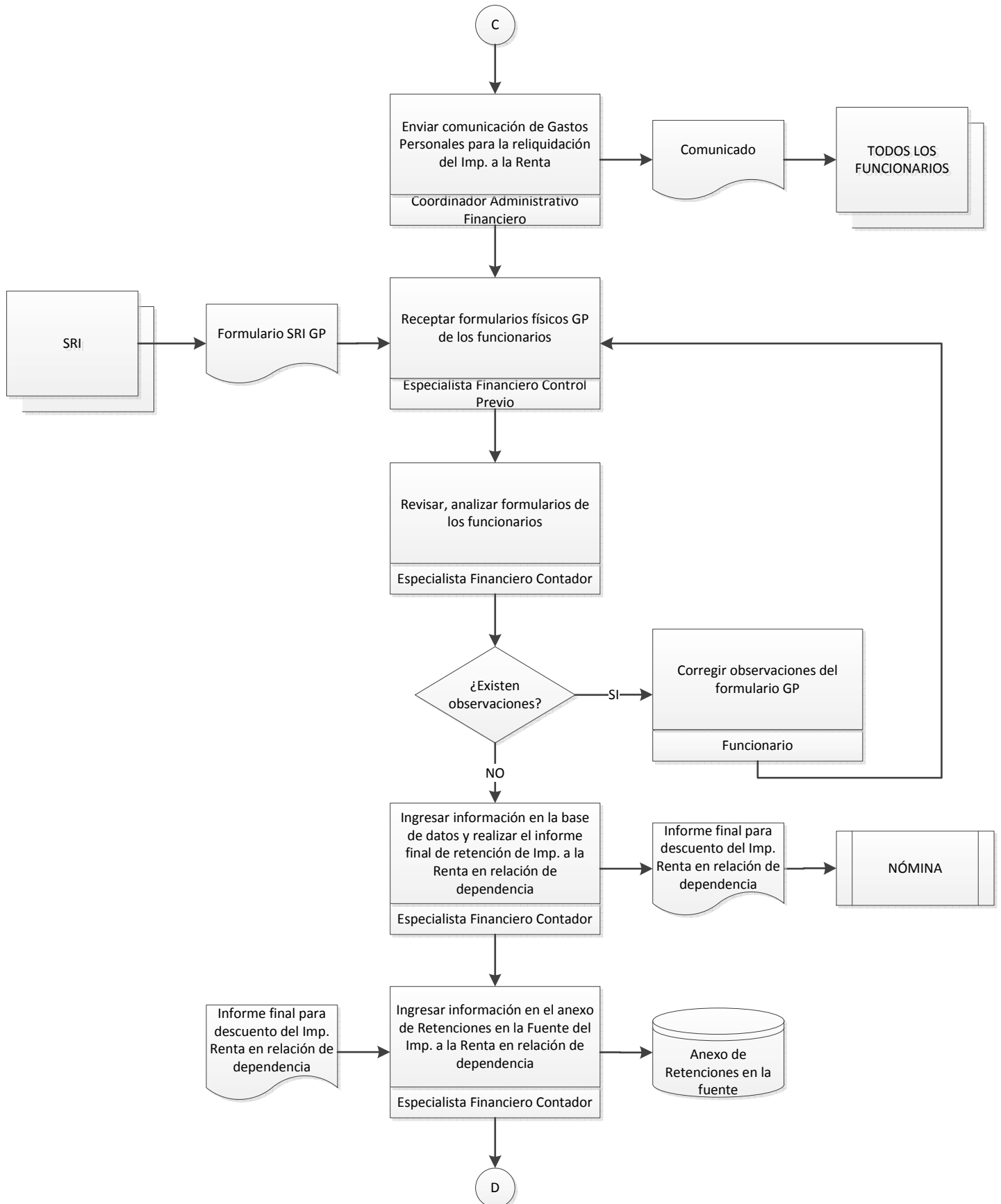
CODIGO  
CON-03

Proceso:

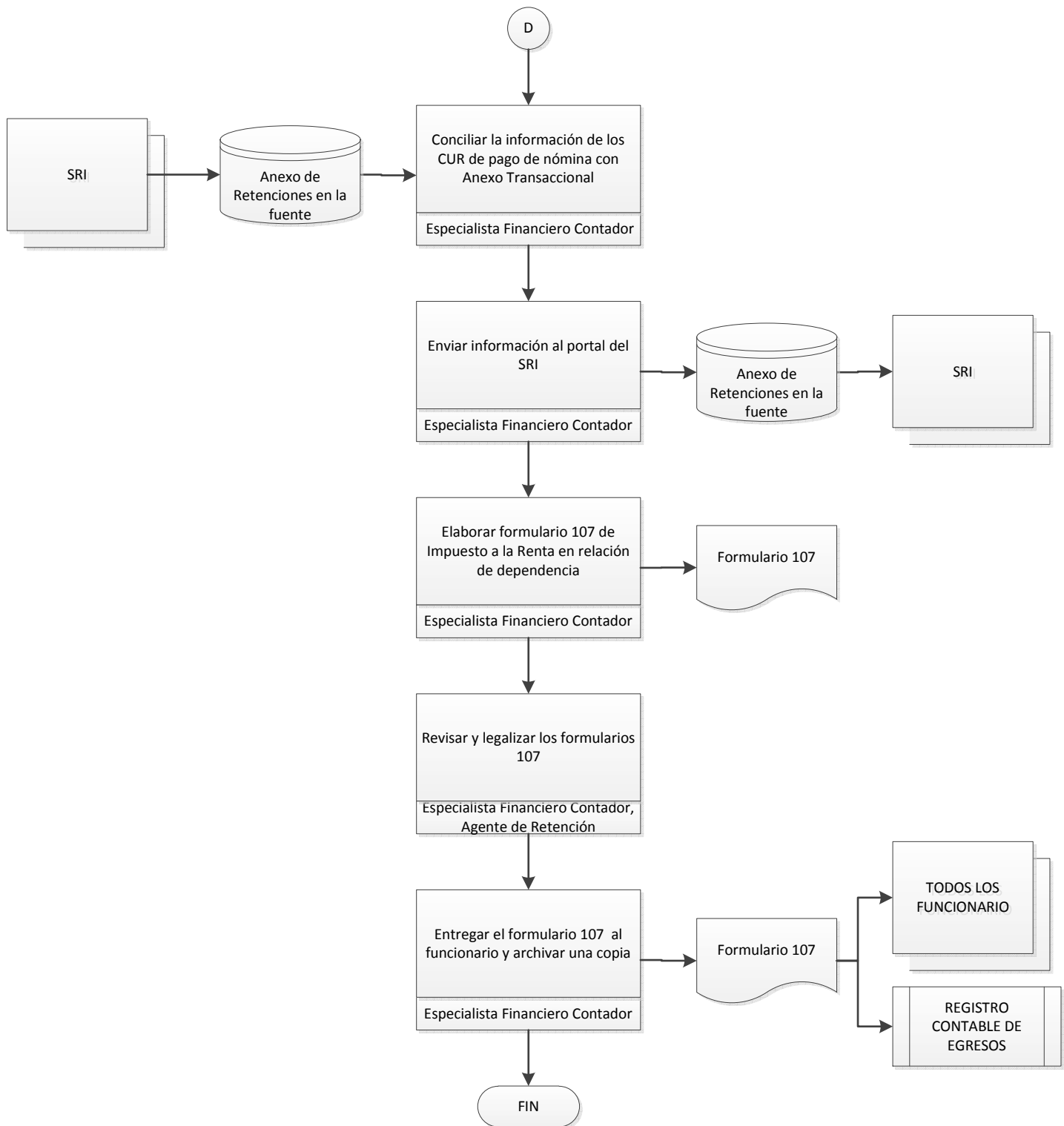
Impuestos

Edición No. 01

Pág. 6 de 7







		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: TSR-01	Procedimiento: Pagos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

## 1. PROPÓSITO

Cumplir con todos los compromisos de pago que ha adquirido el Ministerio Coordinador.

## 2. ALCANCE

Para todas las solicitudes de pago generadas en el Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Tesorero

## 4. DEFINICIONES

No aplican

## 5. POLÍTICAS

Las solicitudes de pago deben presentarse con toda la documentación soporte pertinente.

Las solicitudes deben presentarse al menos con 48 horas de anticipación para el pago.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: TSR-01	Procedimiento: Pagos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

## 6. INDICADORES

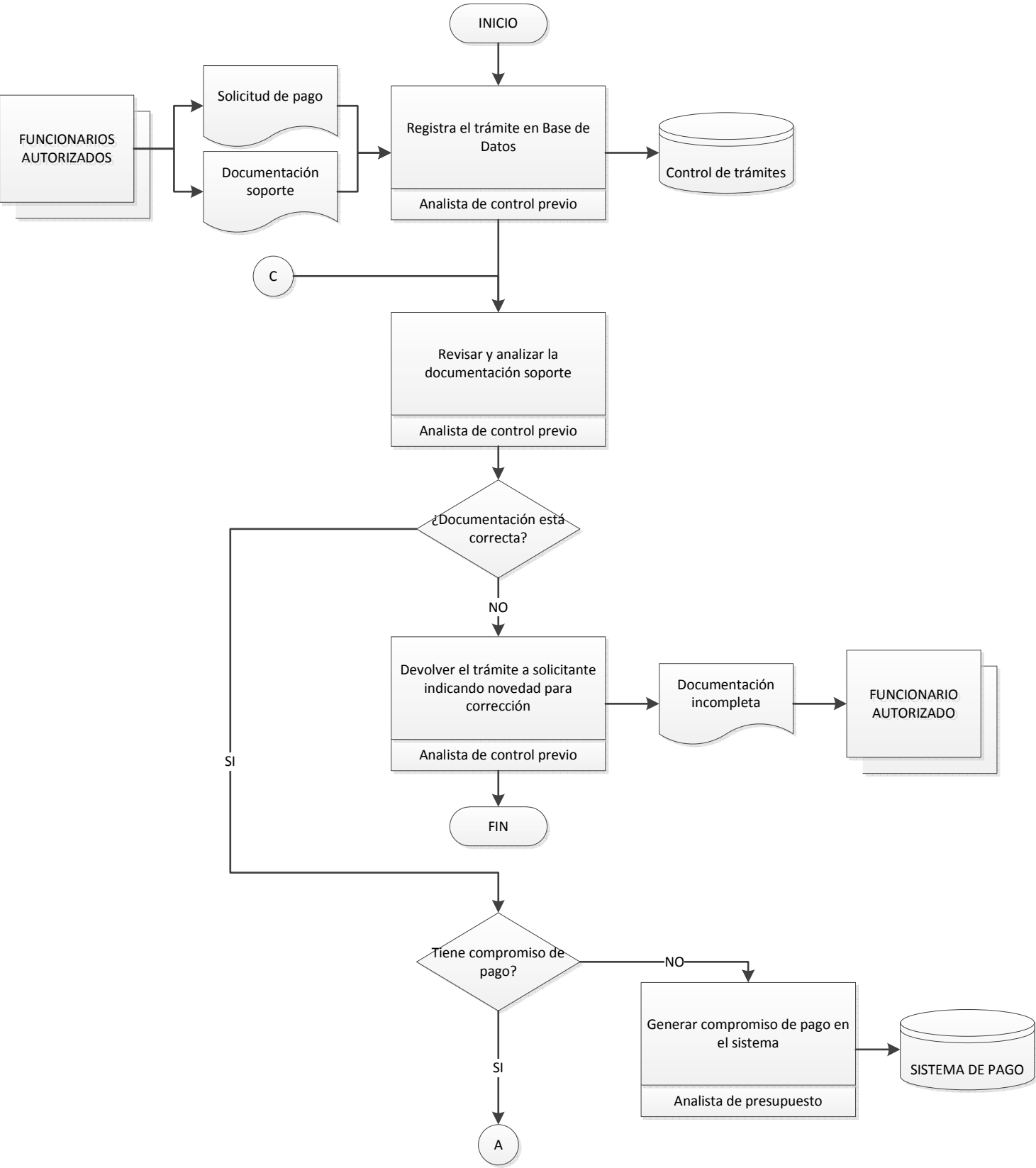
<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de pagos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de solicitudes de pago que llegan con documentos para pagos completos y sin observaciones.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de solicitudes de pago sin observaciones / Total de solicitudes de pago recibidos)*100	Analista de control previo	Mensual	100%	Responsable Financiero

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Código Orgánico de Planificación y Finanzas
Acuerdos del Ministerio de Finanzas
Resoluciones del Ministerio de Finanzas

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO TSR-01	Proceso:	Pagos	
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



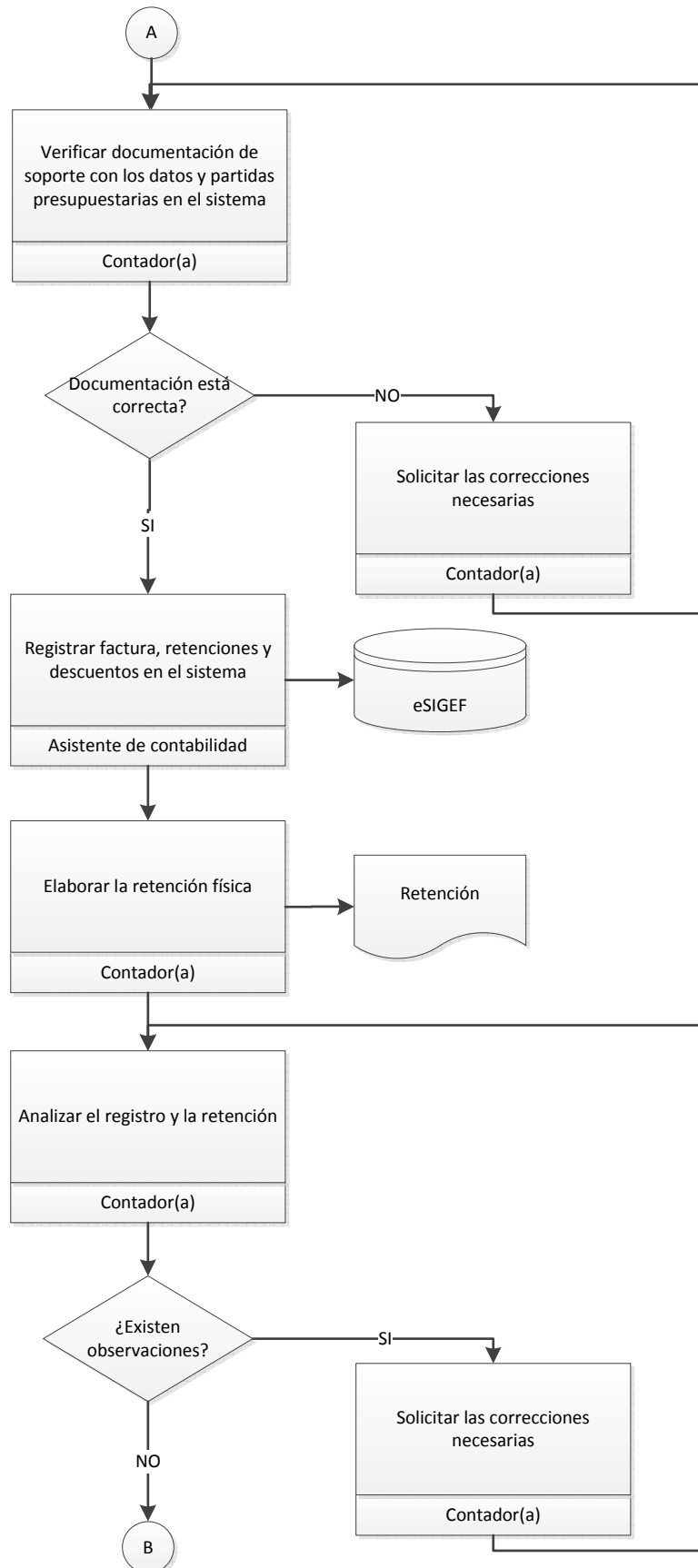
CODIGO  
TSR-01

Proceso:

Pagos

Edición No. 01

Pág. 4 de 6



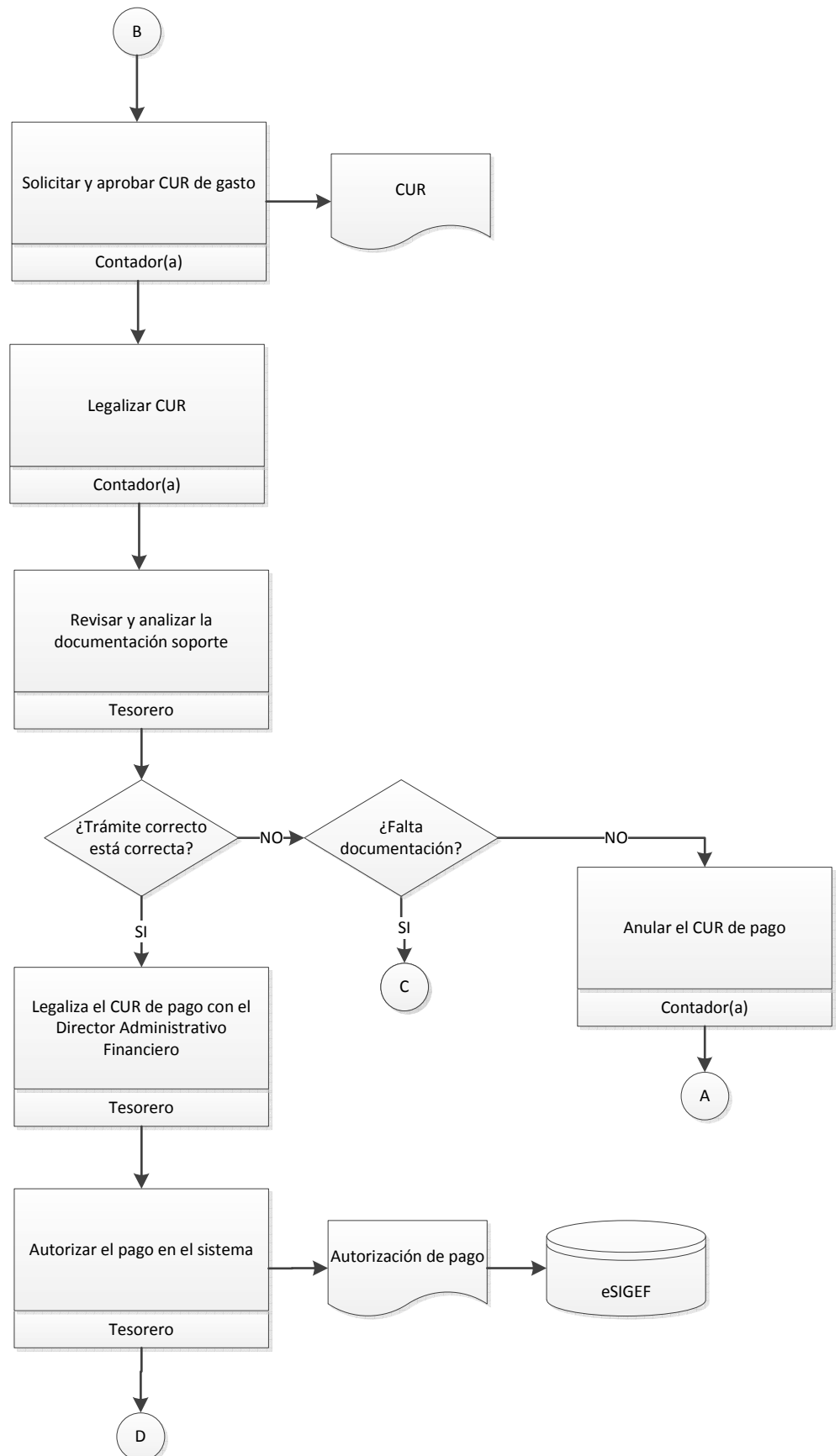
CODIGO  
TSR-01

Proceso:

Pagos

Edición No. 01

Pág. 5 de 6



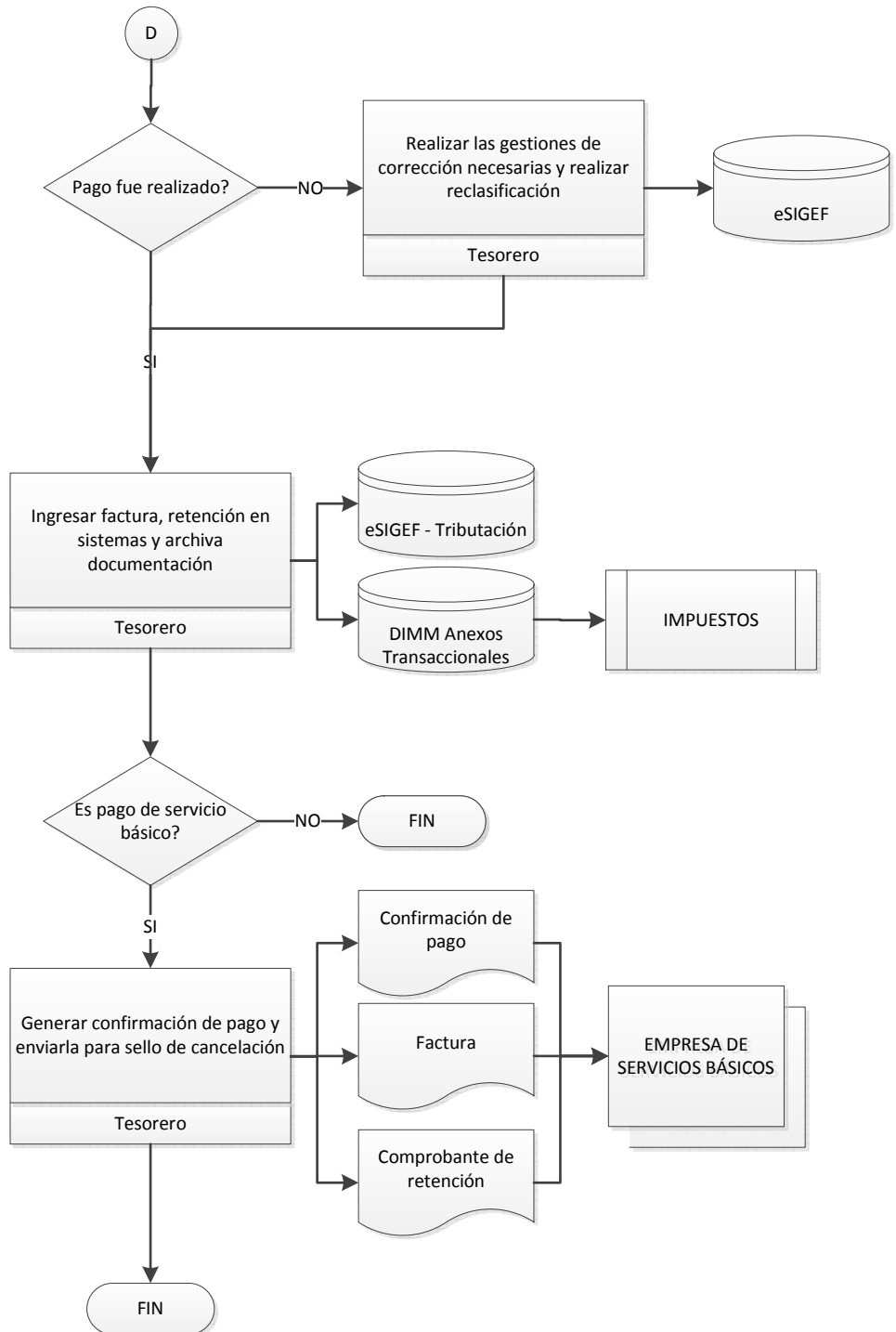
CODIGO  
TSR-01

Proceso:

Pagos

Edición No. 01

Pág. 6 de 6



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>ADQ-01</b>	<b>Procedimiento: Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Disponer de un instrumento que contenga las necesidades de bienes, obras y servicios que permita realizar las adquisiciones de manera eficiente, ordenada y oportuna de acuerdo a los objetivos e intereses institucionales.

## 2. ALCANCE

Aplica a todas las adquisiciones y contrataciones que deben realizar los funcionarios responsables de las unidades del Ministerio Coordinador que realizan los requerimientos de bienes y servicios.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad Administrativa.

## 4. DEFINICIONES

**INCOP.-** Instituto Nacional de Compras Públicas.

**PAC.-** Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones.

**Plantilla de asignación de códigos.-** Es un formato establecido por el INCOP para registrar los códigos de compras.

## 5. POLÍTICAS

El PAC debe ser publicado en el INCOP hasta el 15 de enero del siguiente año a su conformación.

Las necesidades de bienes y servicios que elaboran los responsables de unidad, deben hacerla basados en la Planificación Operativa Anual POA.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ADQ-01	Procedimiento: Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

El PAC deberá ser reprogramado y valorado en función del presupuesto anual aprobado por la Asamblea Nacional.

El PAC deberá ser publicado independientemente de la aprobación del presupuesto institucional.

## 6. INDICADORES

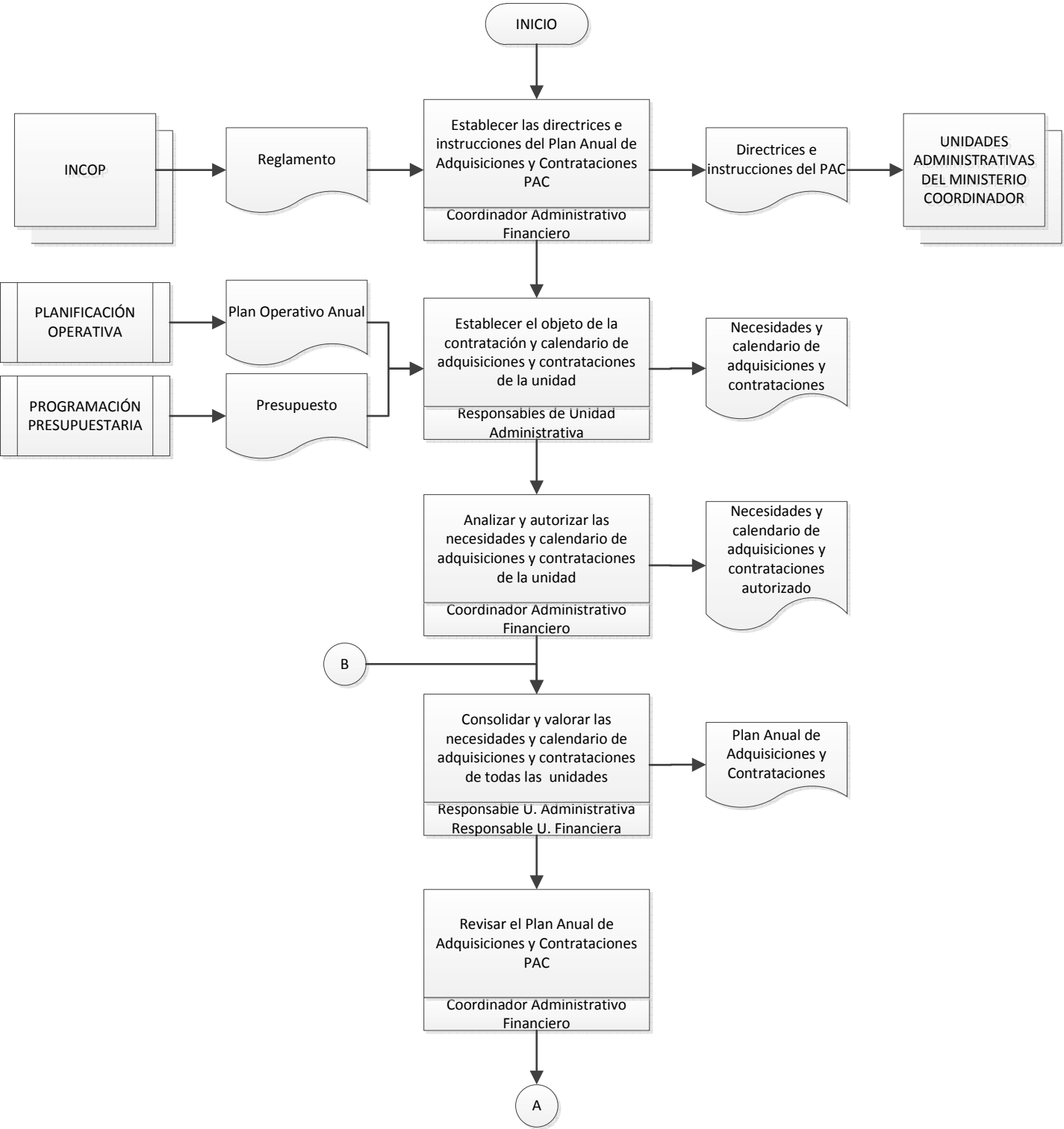
<b>NOMBRE</b>	<b>Presupuesto de Compras</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la eficacia de la ejecución de las compras programadas.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Presupuesto de compras ejecutado / Presupuesto de Compras publicado)*100	Responsable de Unidad Financiera	Mensual	90%	Responsable de Unidad Administrativa Coordinador Administrativo Financiero

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y Reglamento

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO ADQ-01	Proceso:  Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



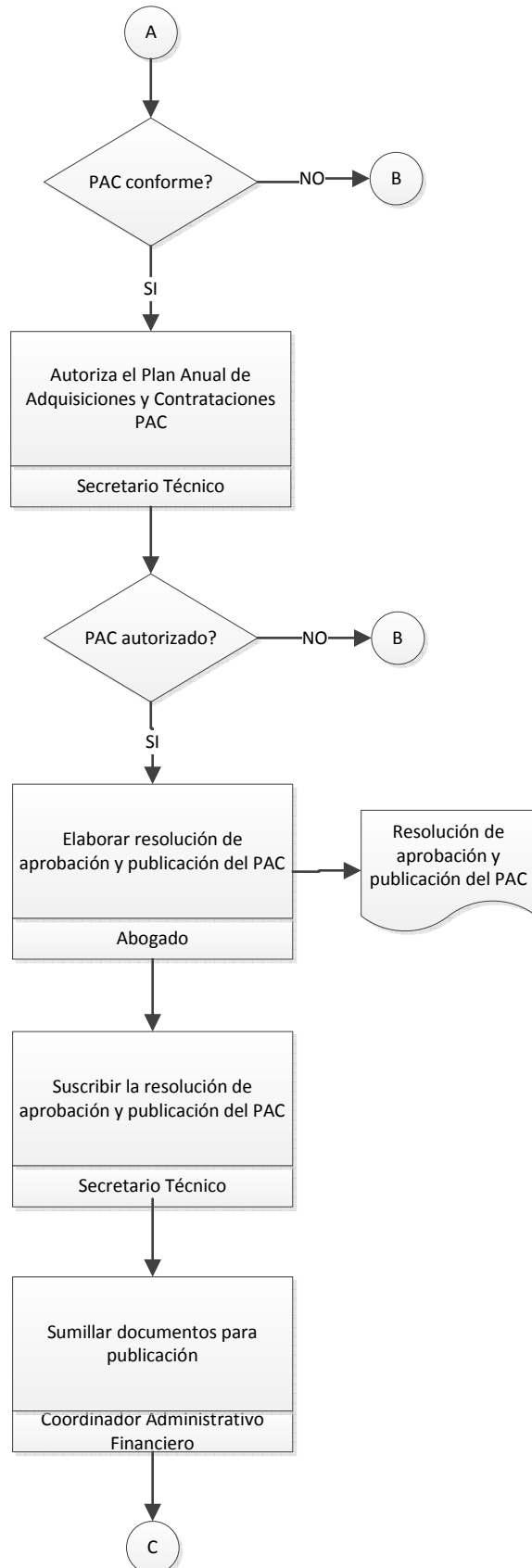
CODIGO  
ADQ-01

Proceso:

Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones

Edición No. 01

Pág. 4 de 5



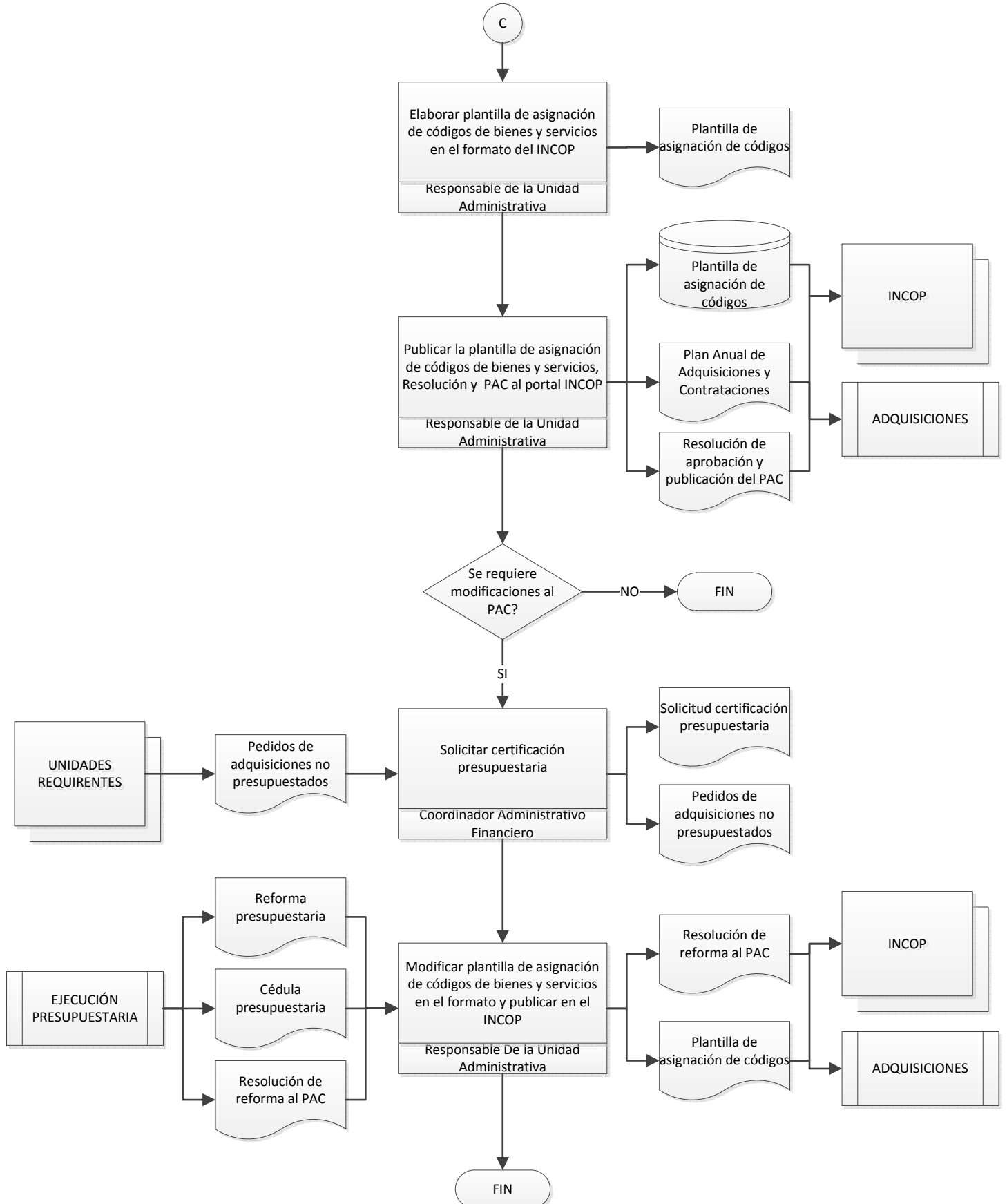
CODIGO  
ADQ-01

Proceso:

Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones

Edición No. 01

Pág. 5 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ADQ-02	Procedimiento: COMPRAS PÚBLICAS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 77

## 1. PROPÓSITO

Contratación de bienes, obras y servicios incluyendo los de consultoría a través del Portal [www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec) de conformidad con la Constitución de la República, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública su reglamento general y las resoluciones del INCOP.

## 2. ALCANCE

Todas las contrataciones que se encuentran contempladas en el Plan Anual de Contratación y Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Director Administrativo Financiero

## 4. DEFINICIONES

**Bienes y Servicios Normalizados.-** Son los que se hallan homologados y catalogados en el INCOP.

**Bienes y Servicios no Normalizados.-** Son los que no se hallan en las listas de normalización del INCOP.

**Consultoría.-** Prestación de servicios profesionales no normalizados.

**INCOP.-** Instituto Nacional de Compras Públicas.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ADQ-02	Procedimiento: COMPRAS PÚBLICAS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 77

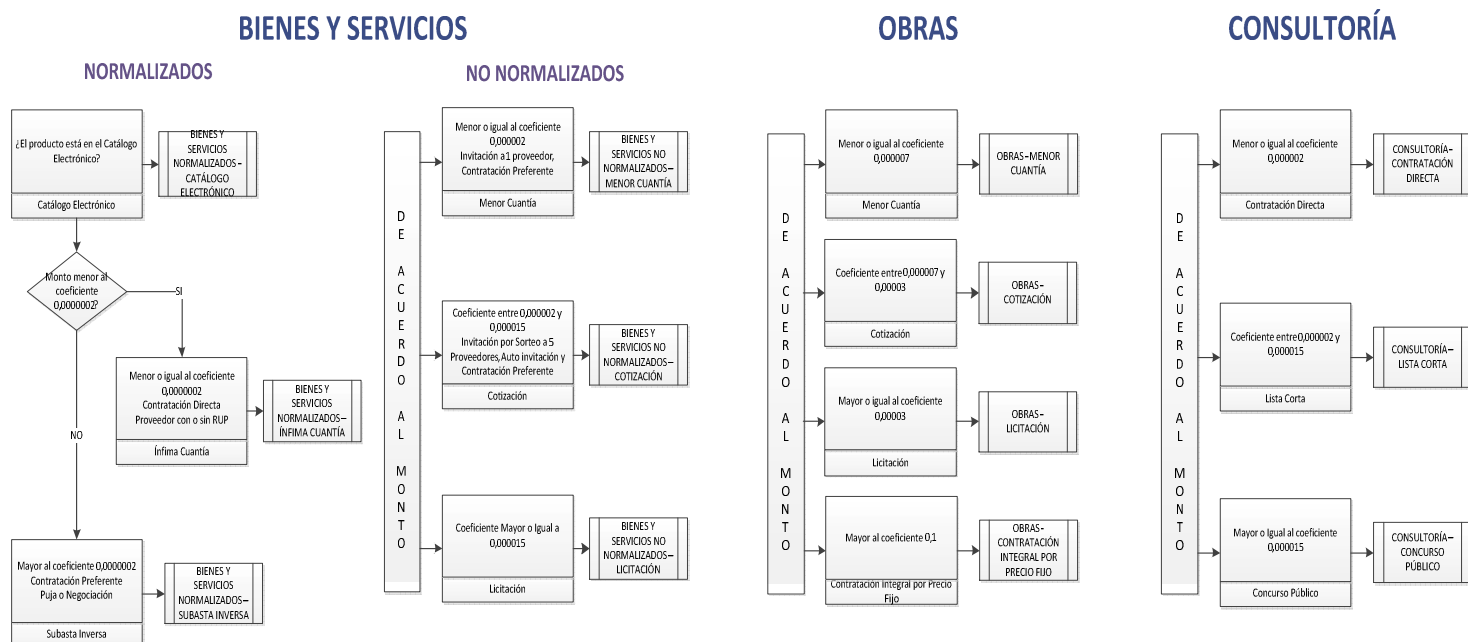
## 5. POLÍTICAS

El proceso iniciará formalmente cuando los requerimientos de bienes, obras y servicios incluidos los de consultoría sean recibidos en la Subdirección de Contratación Pública con toda la información técnica.

Las certificaciones sobre la disponibilidad financiera deberán otorgarse en un periodo máximo de 8 horas laborables.

Anualmente, las Unidades requirentes deberán revisar y actualizar las necesidades de contratación de bienes y servicios.

Los procesos de adquisición de bienes, servicios y consultoría deben seguir los procesos definidos de acuerdo al siguiente cuadro:



\* Todos los valores resultan de multiplicar el coeficiente indicado en cada tipo de contratación pública, por el monto de Presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ADQ-02	Procedimiento: COMPRAS PÚBLICAS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 77

## 6. INDICADORES

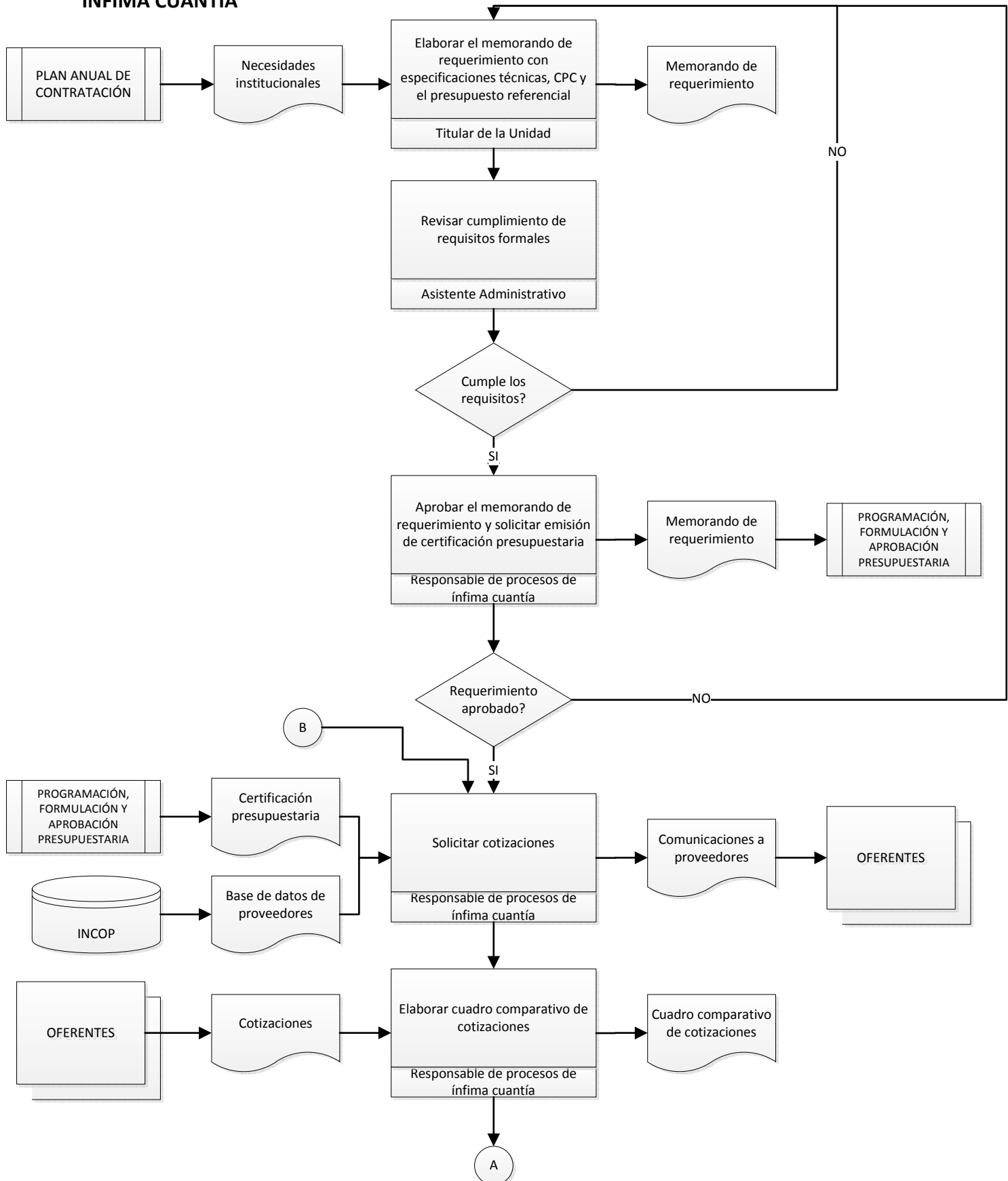
<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de cumplimiento de Compras Públicas</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el porcentaje de procesos atendidos en Compras Públicas			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Procesos despachados a tiempo / Procesos recibidos) *100	Director Administrativo Financiero	Cuatrimestral	100%	Secretario Técnico

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución de la República
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
Reglamento y Resoluciones del INCOP
Garantías
Poderes
Ofertas

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO

### ÍNFIMA CUANTÍA





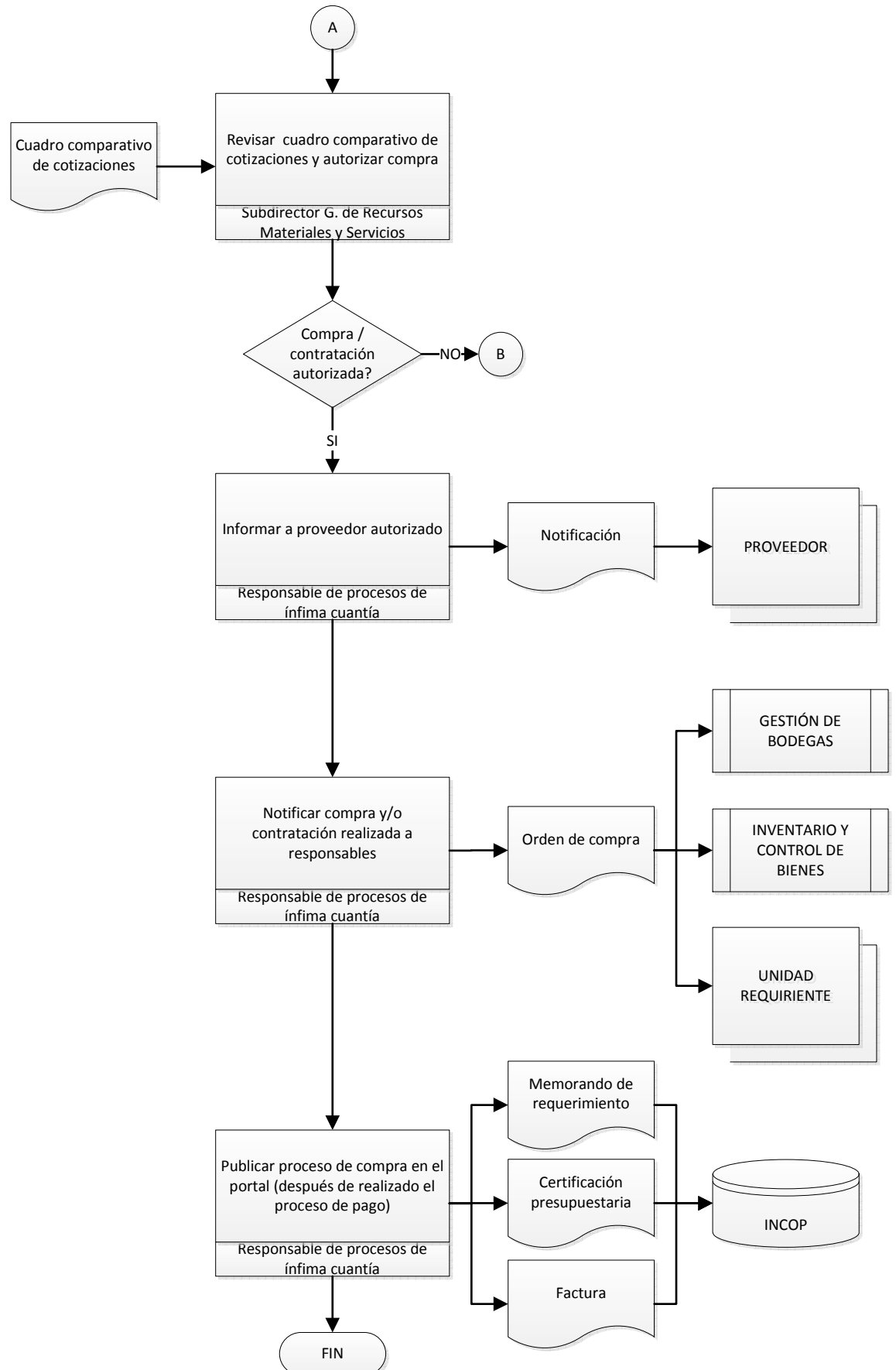
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 5 de 77



CATÁLOGO ELECTRÓNICO



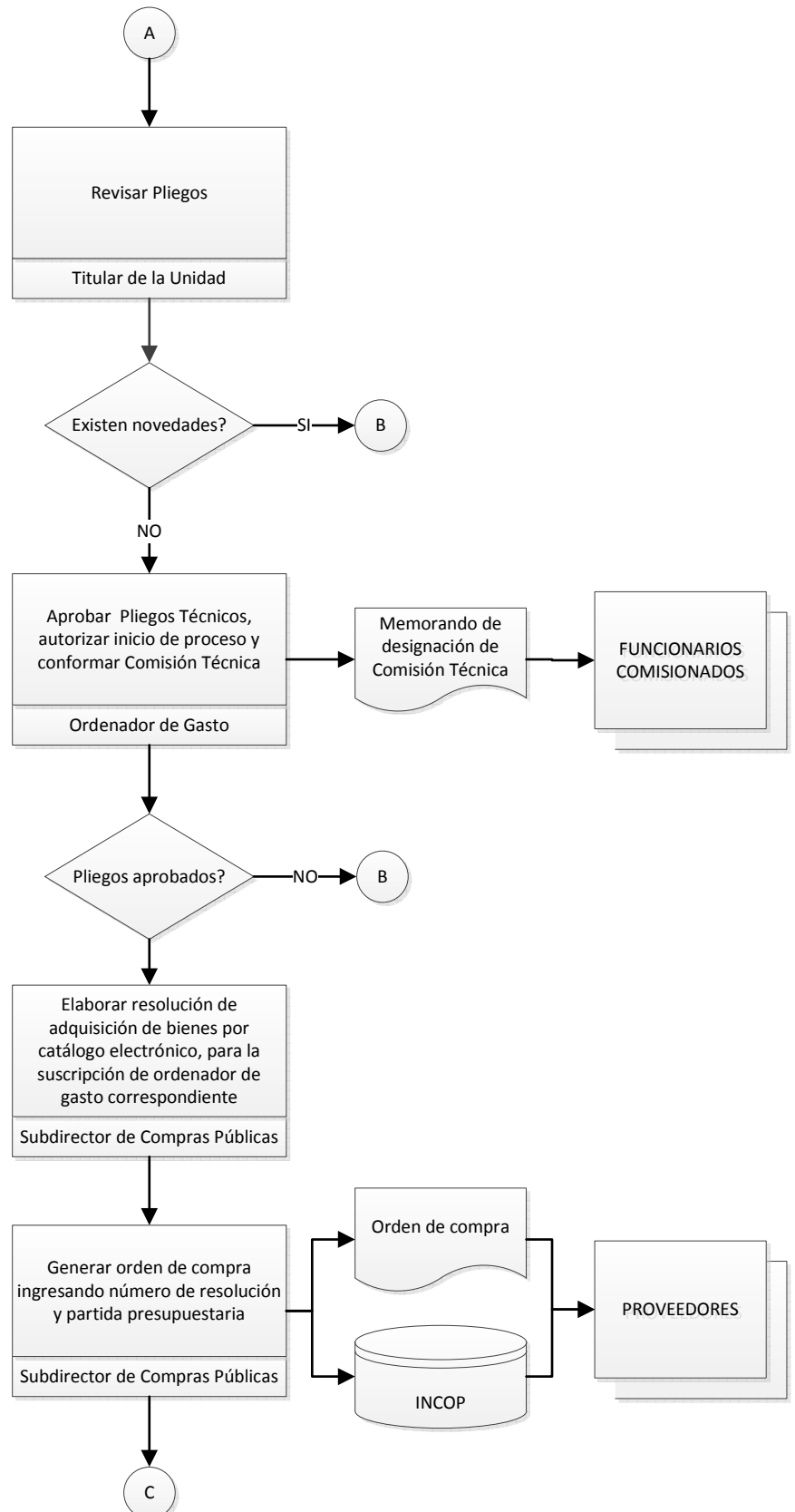
CODIGO  
ADQ-02

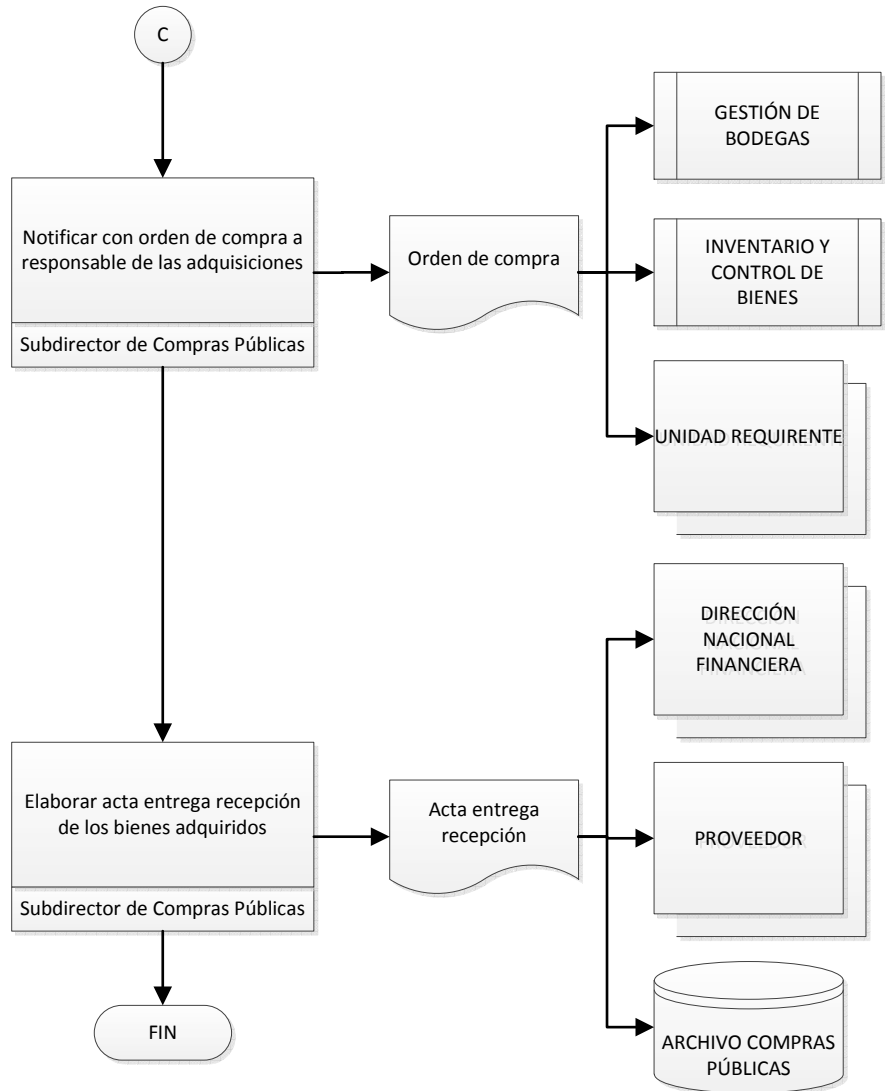
Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

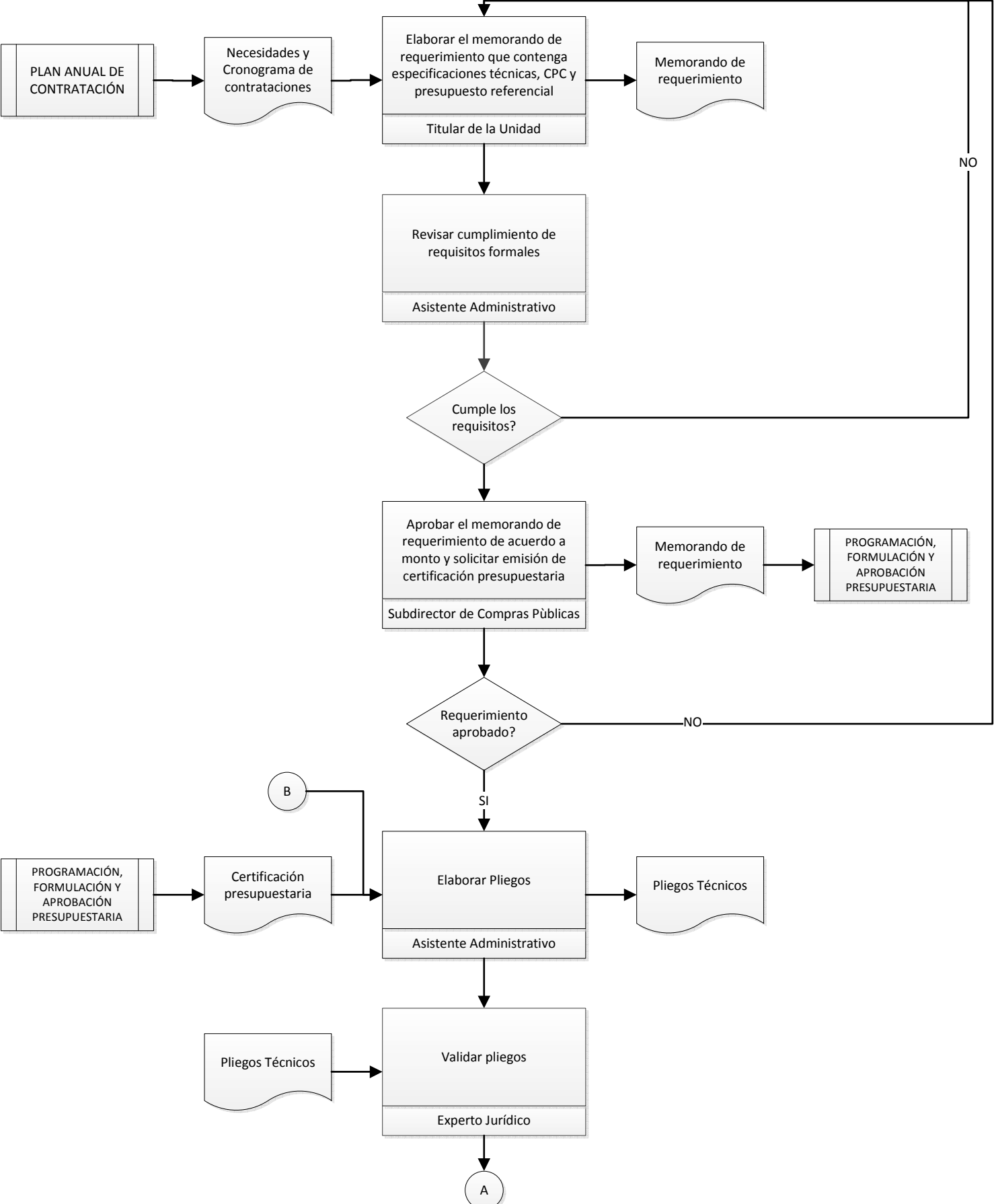
Edición No. 01

Pág. 7 de 77





SUBASTA INVERSA



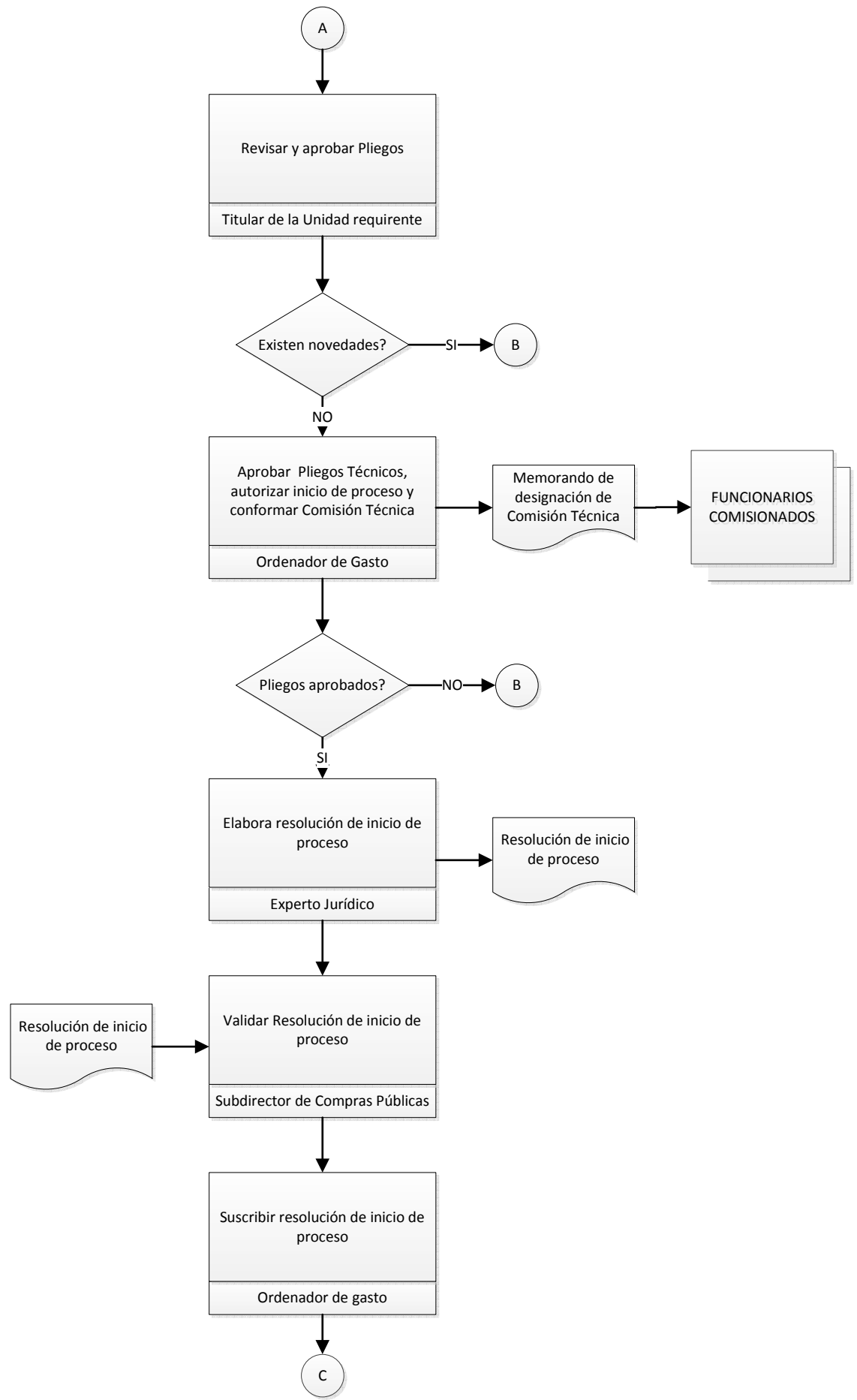
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 10 de 77



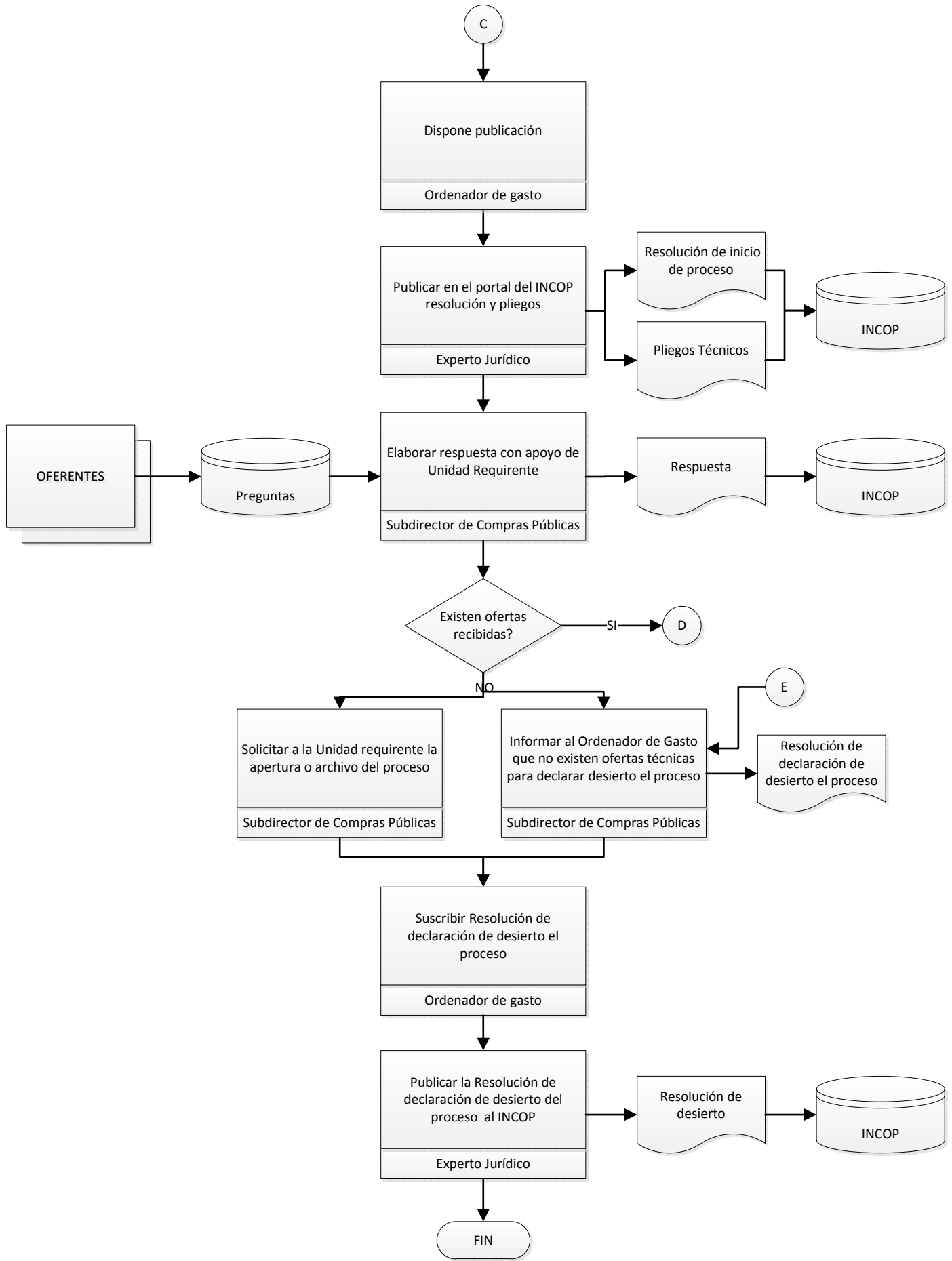
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 11 de 77



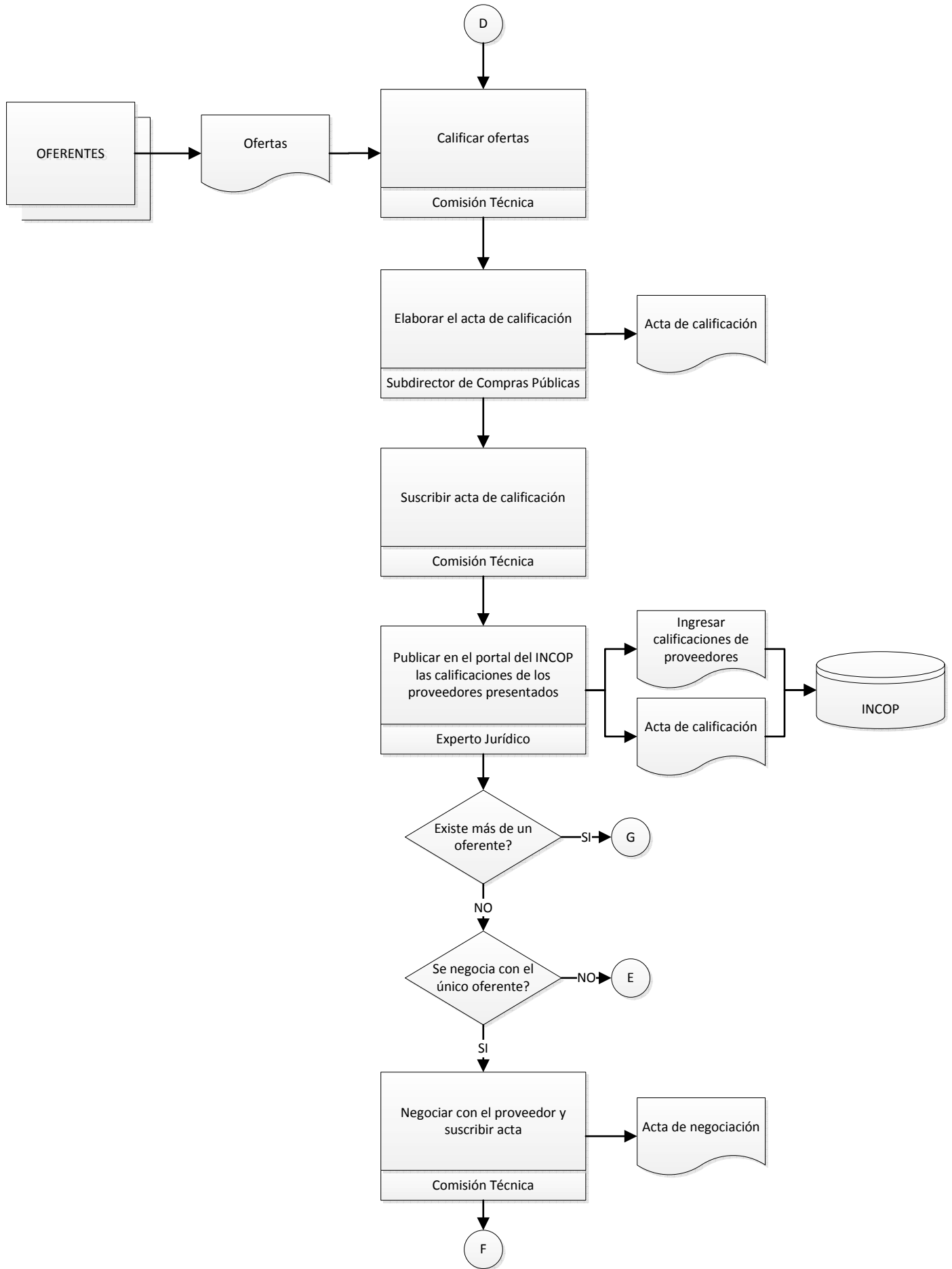
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

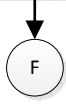
COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 12 de 77







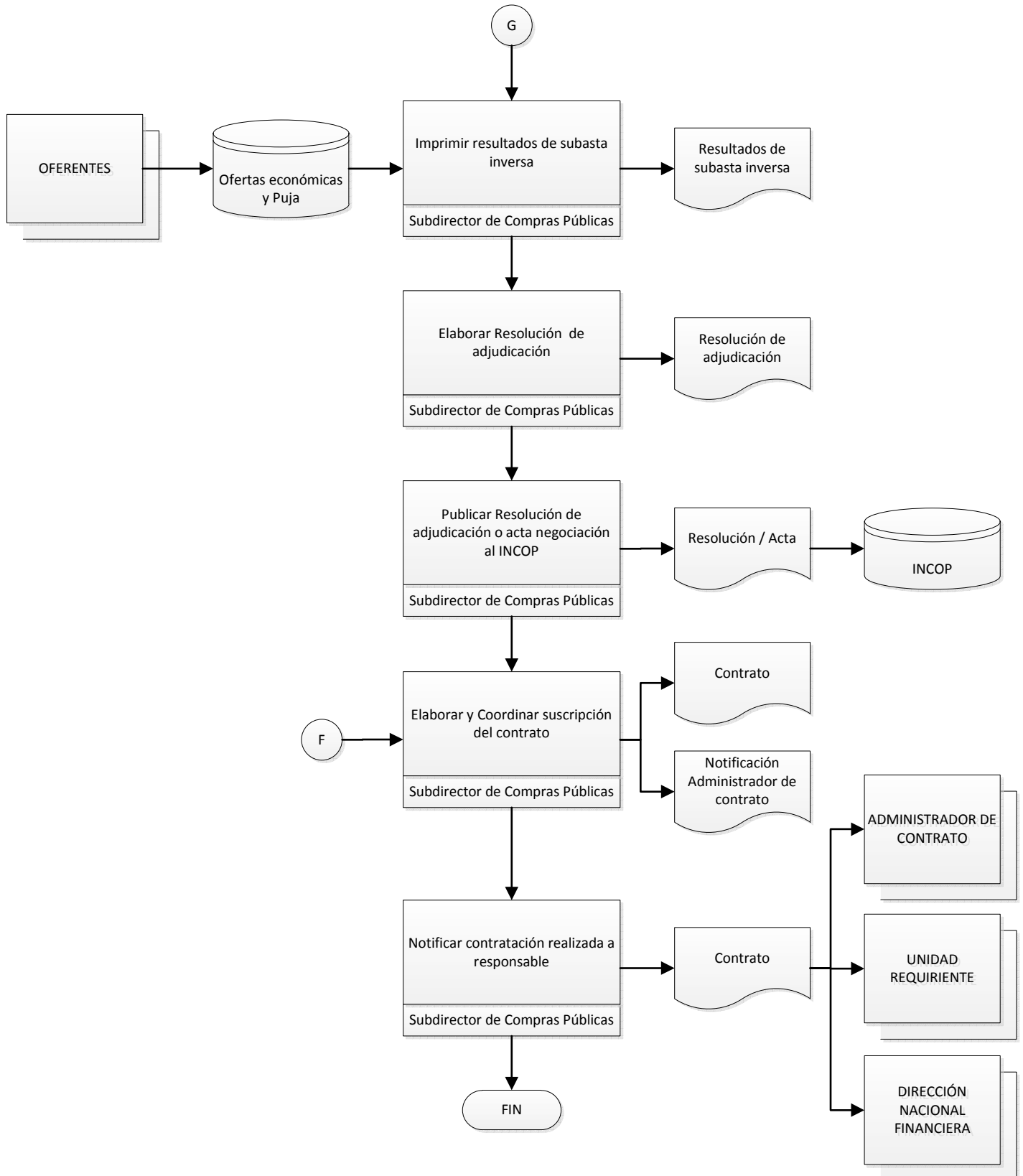
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 13 de 77



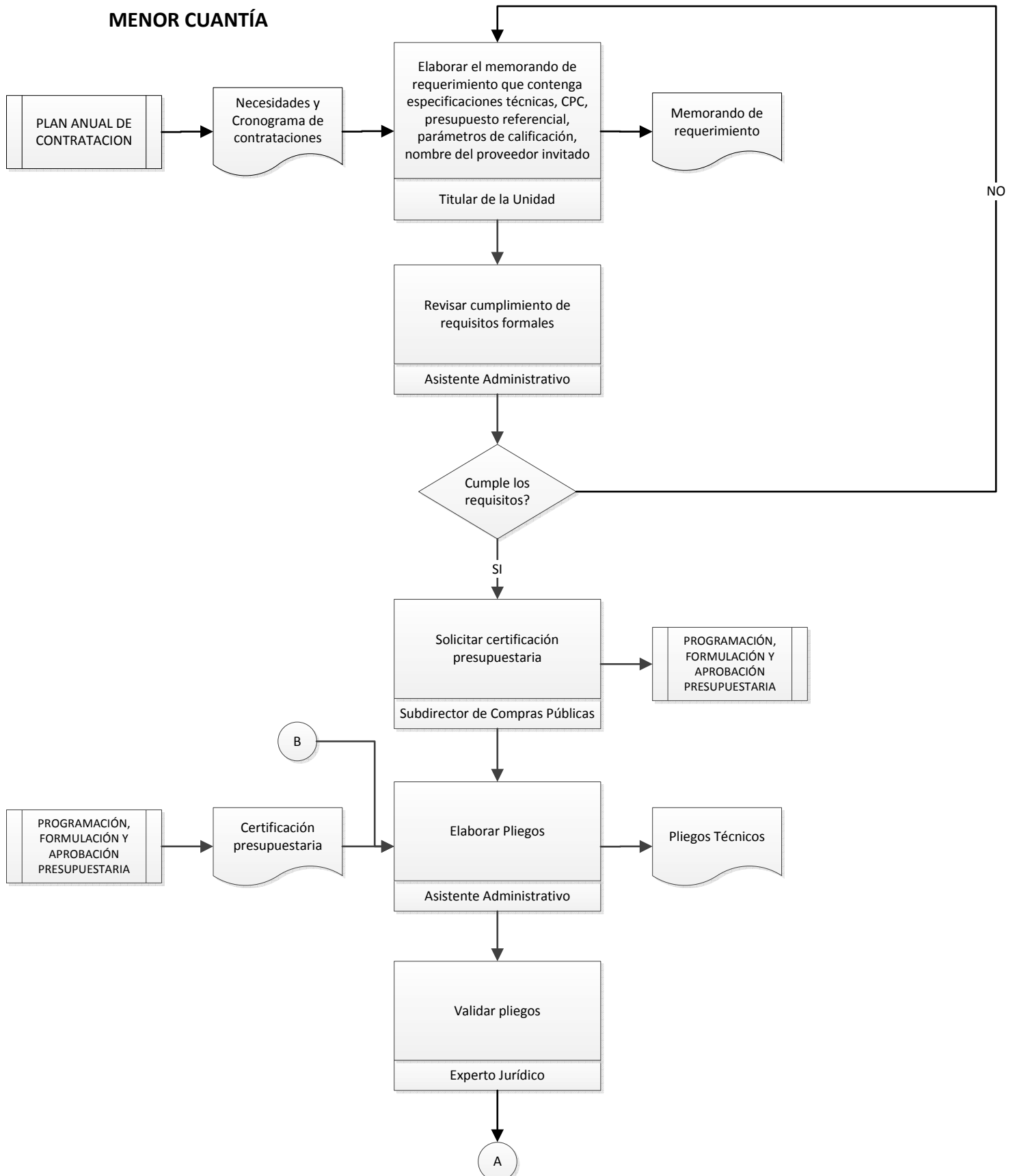
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 14 de 77

**MENOR CUANTÍA**

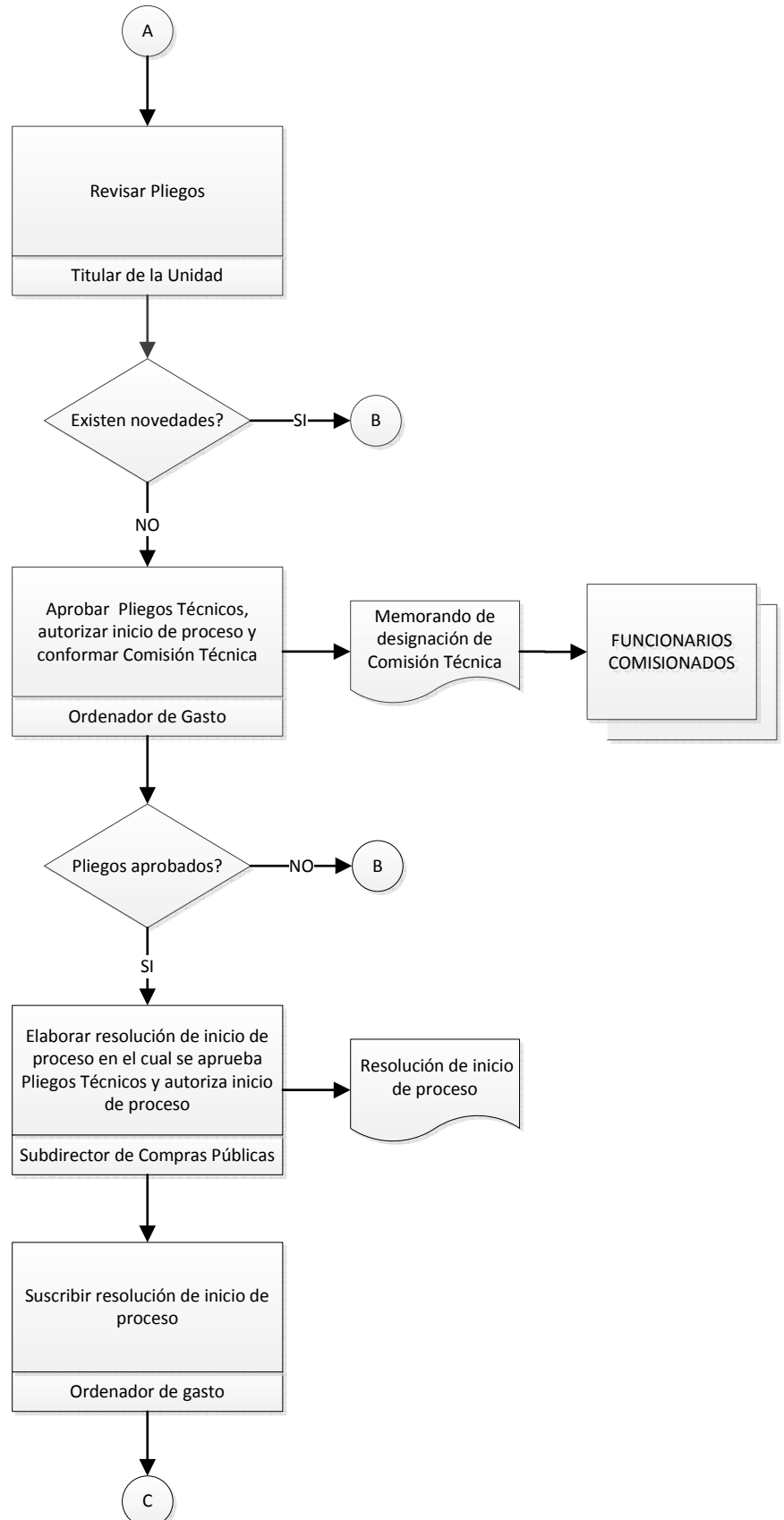
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 15 de 77



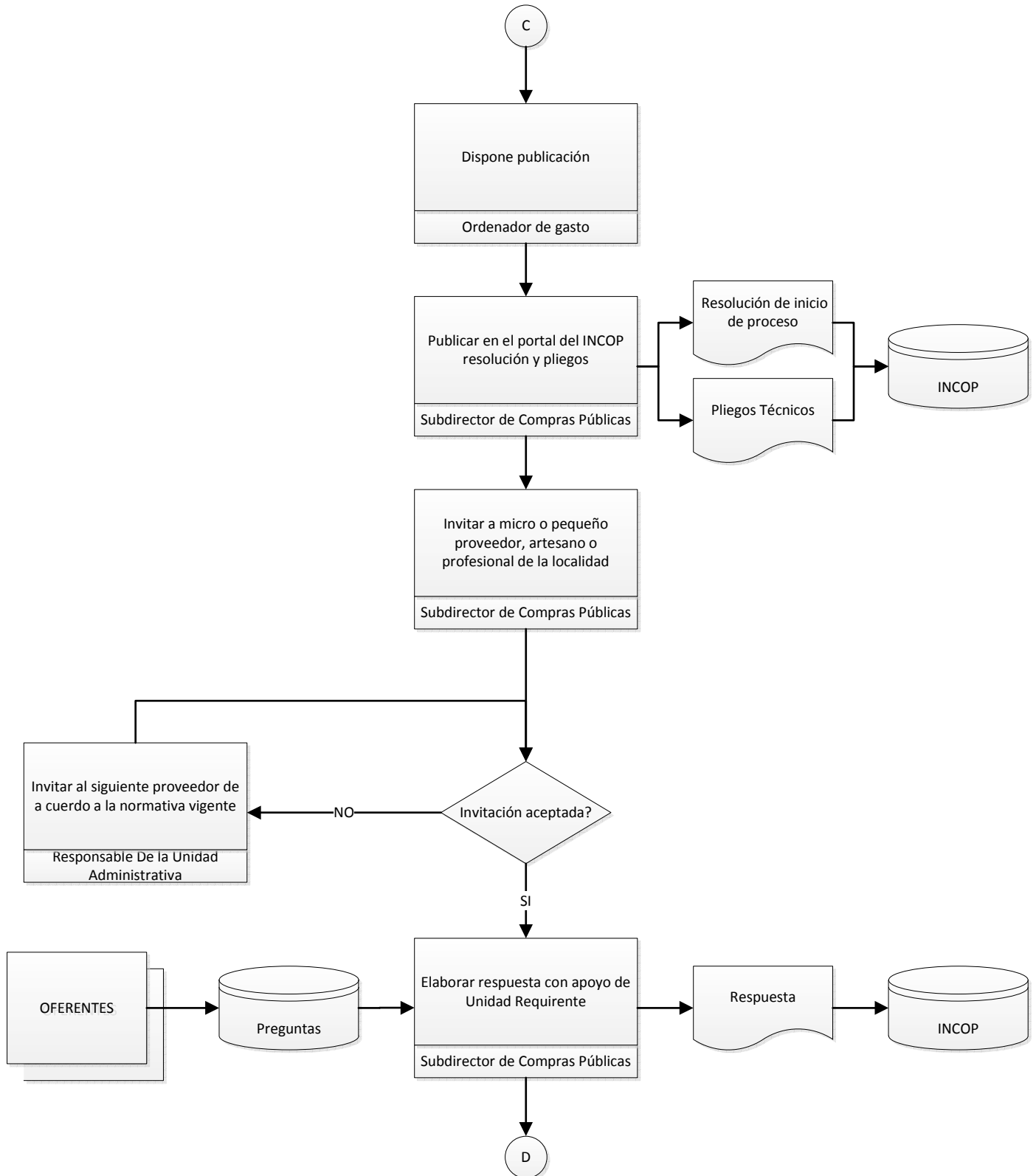
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 16 de 77



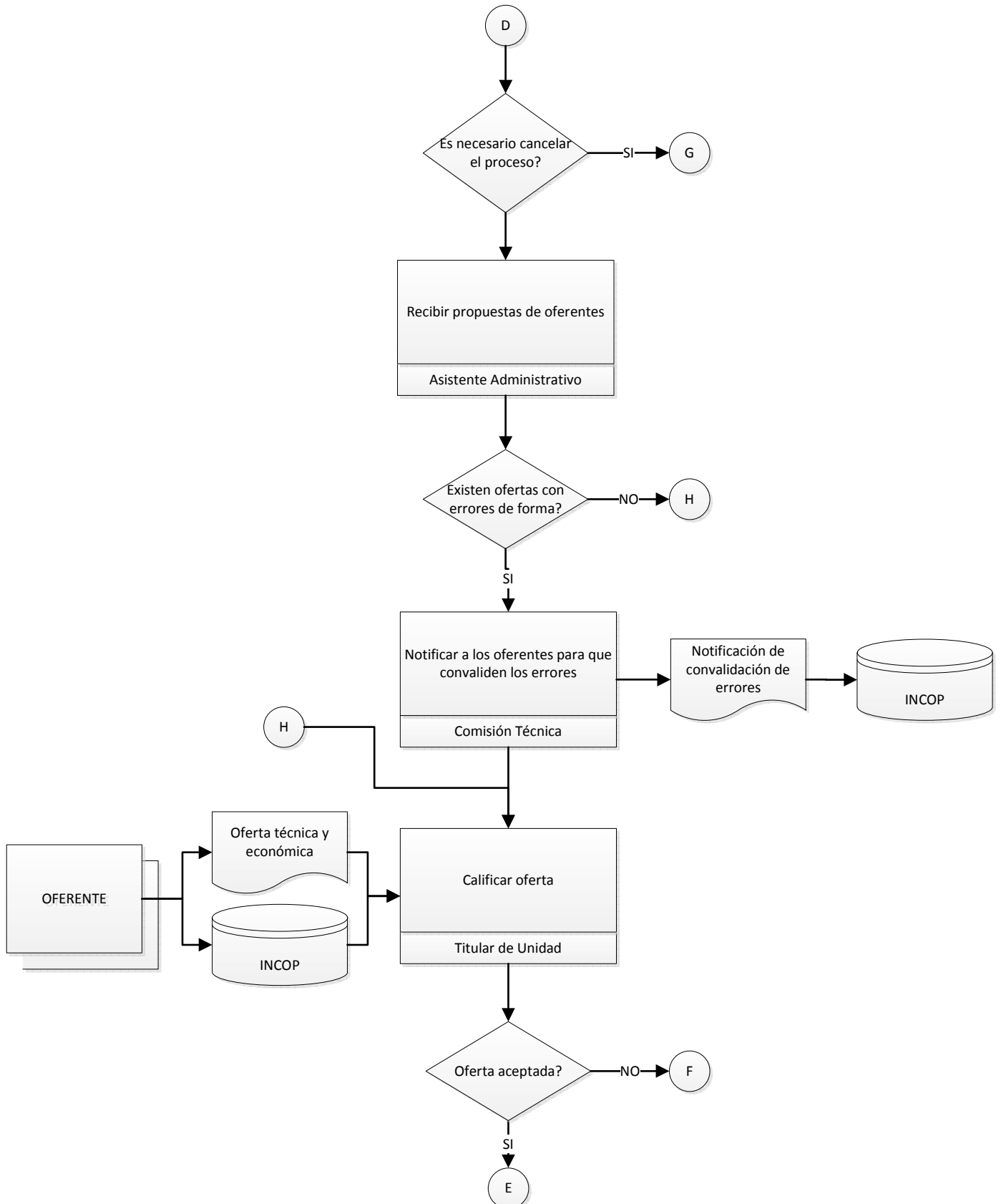
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 17 de 77



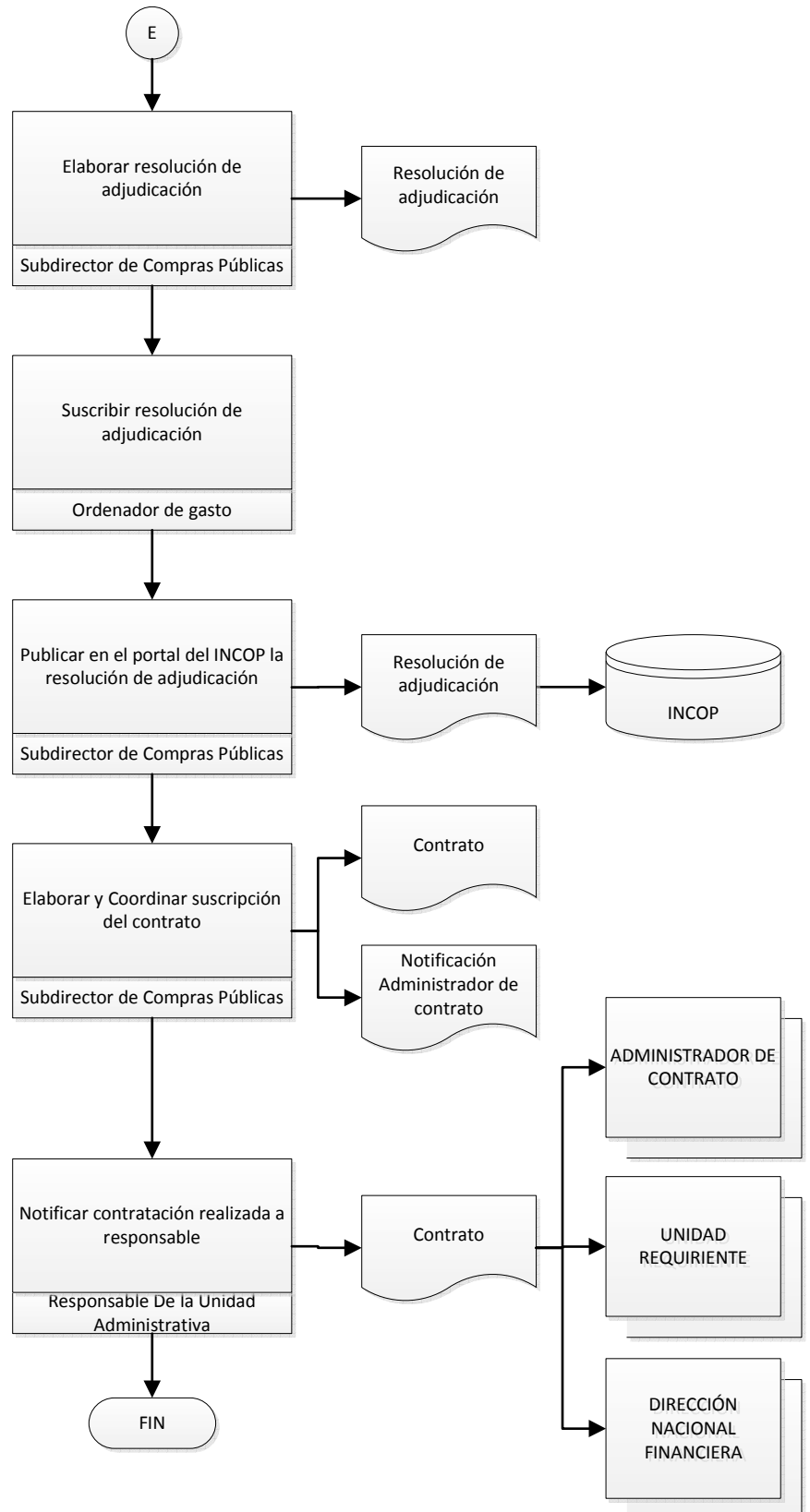
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 18 de 77



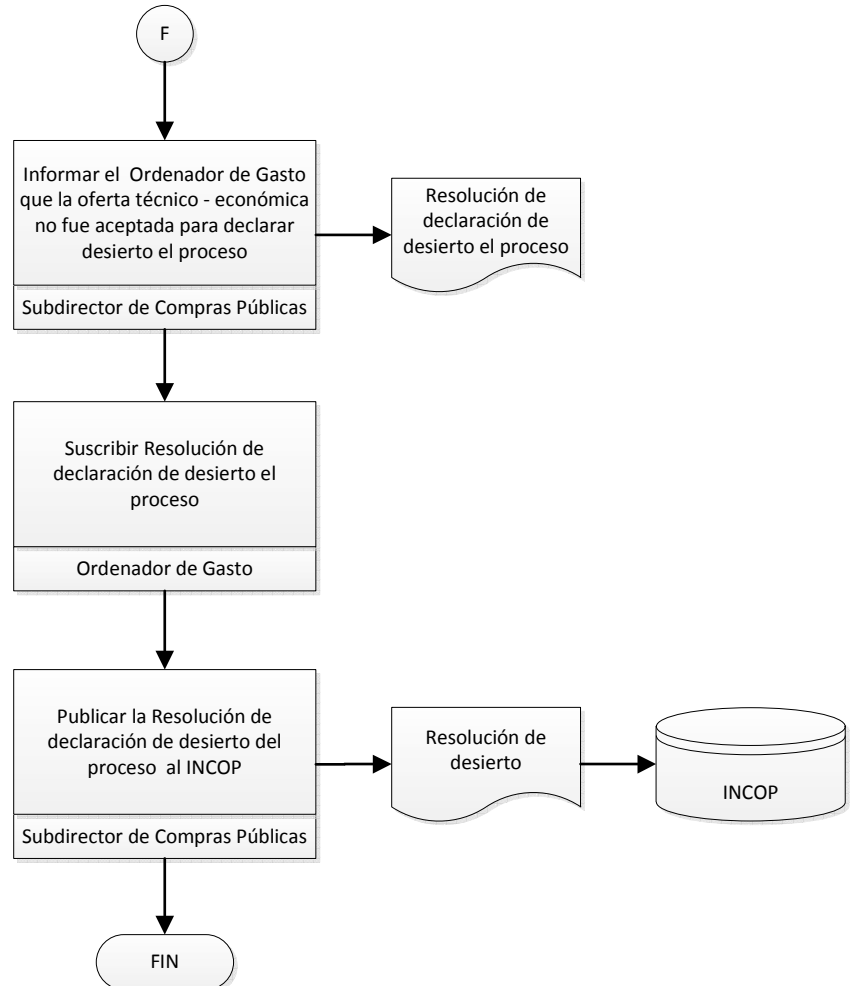
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 19 de 77





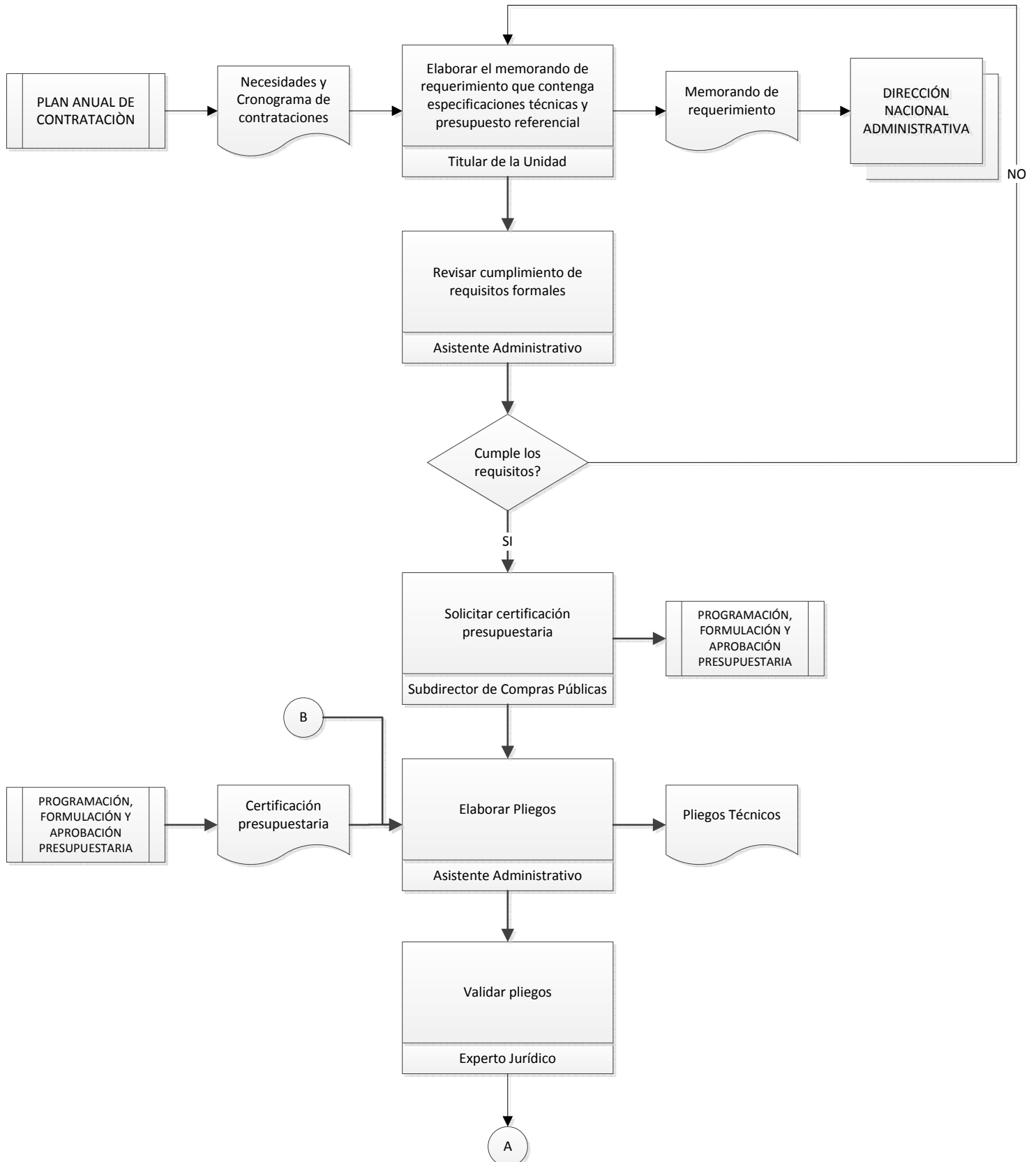
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 20 de 77

**COTIZACIÓN**

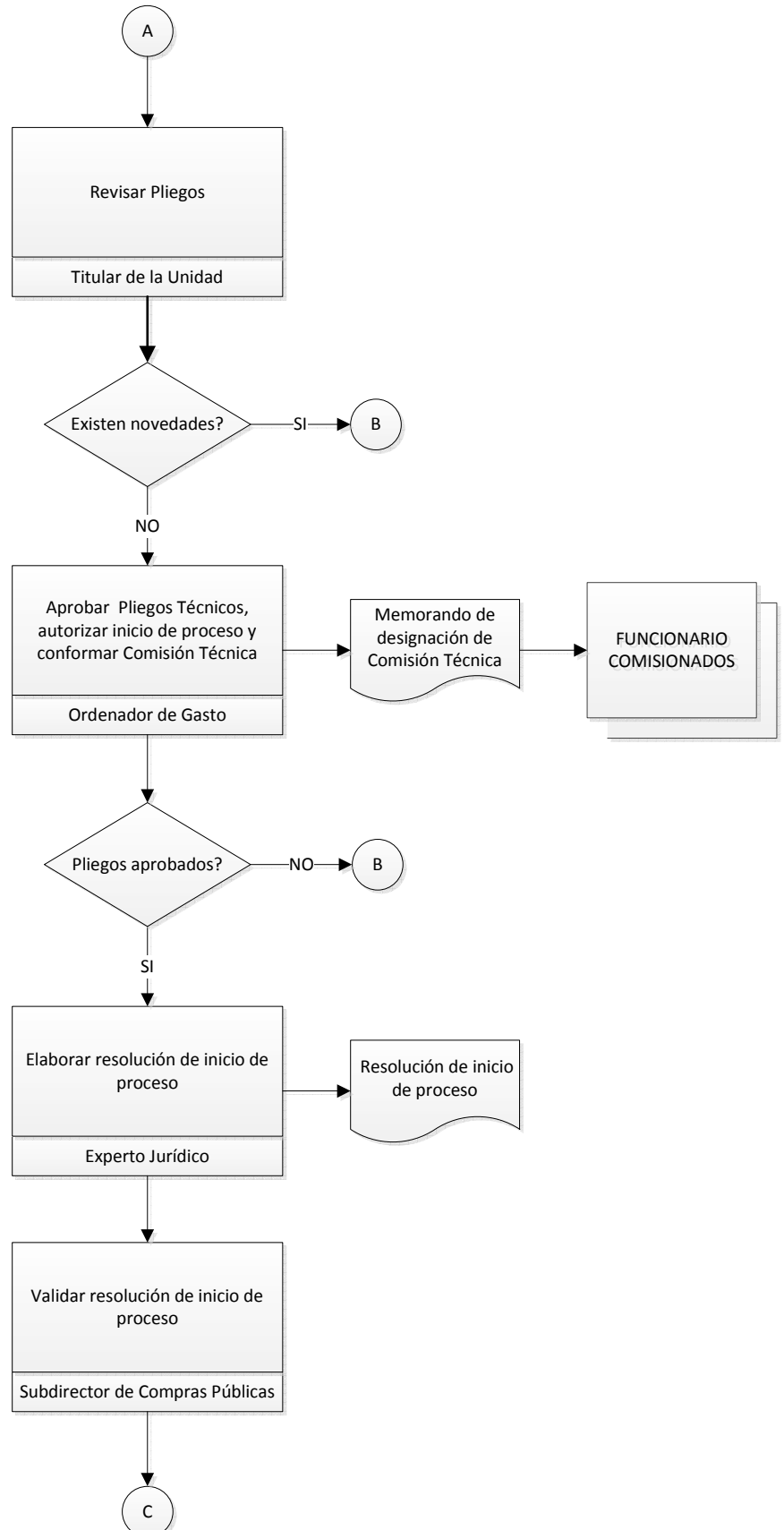
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 21 de 77



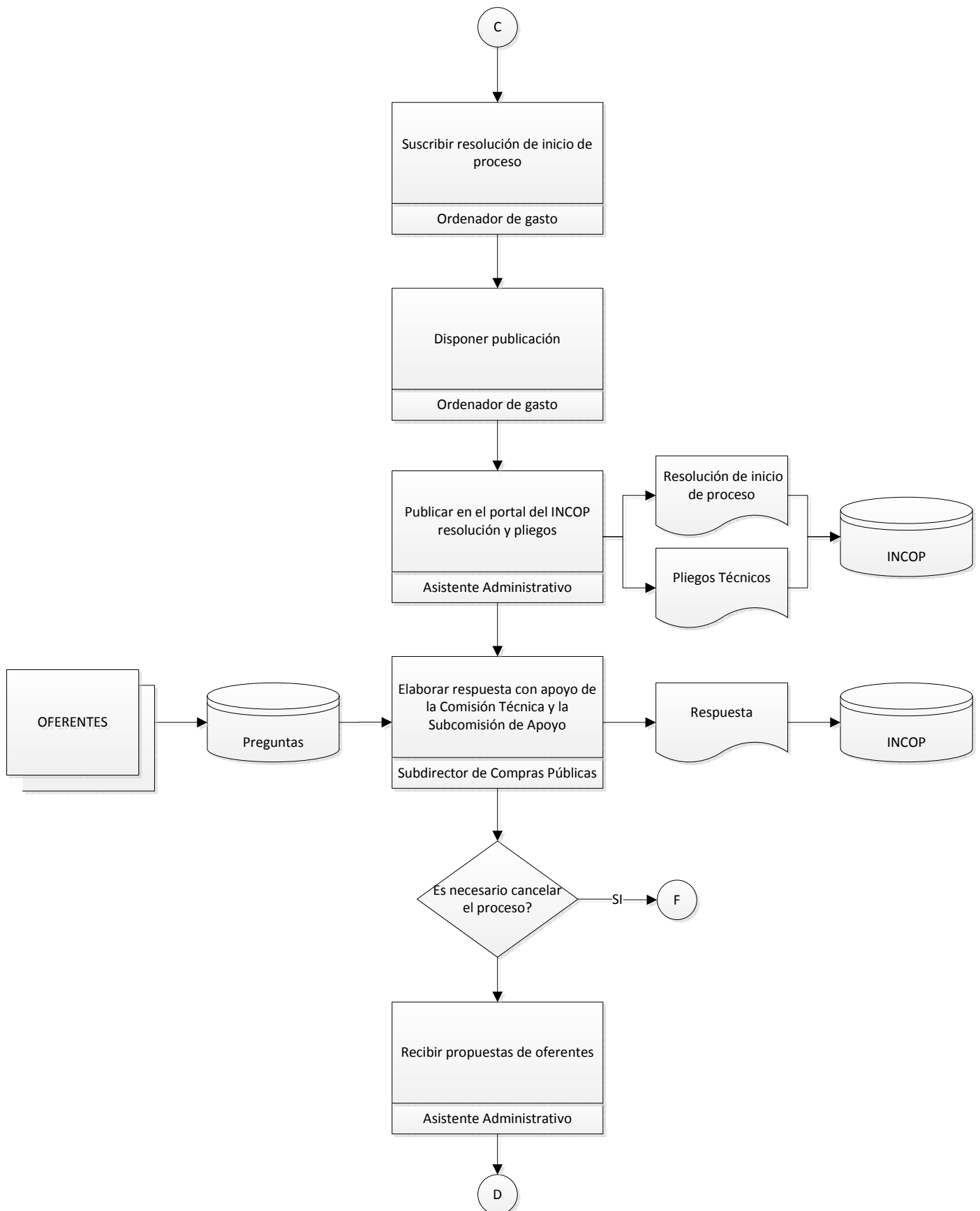
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 22 de 77



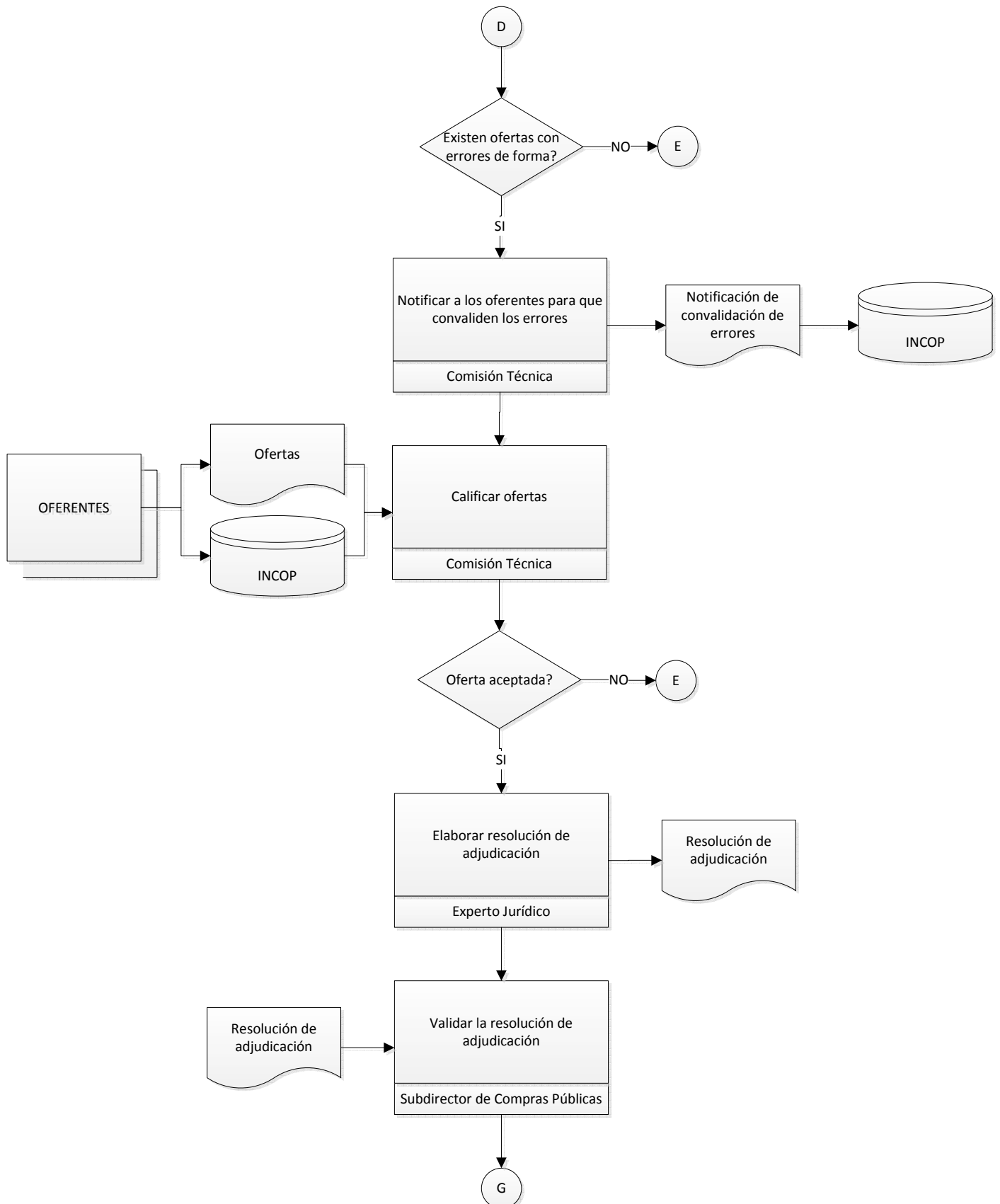
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 23 de 77



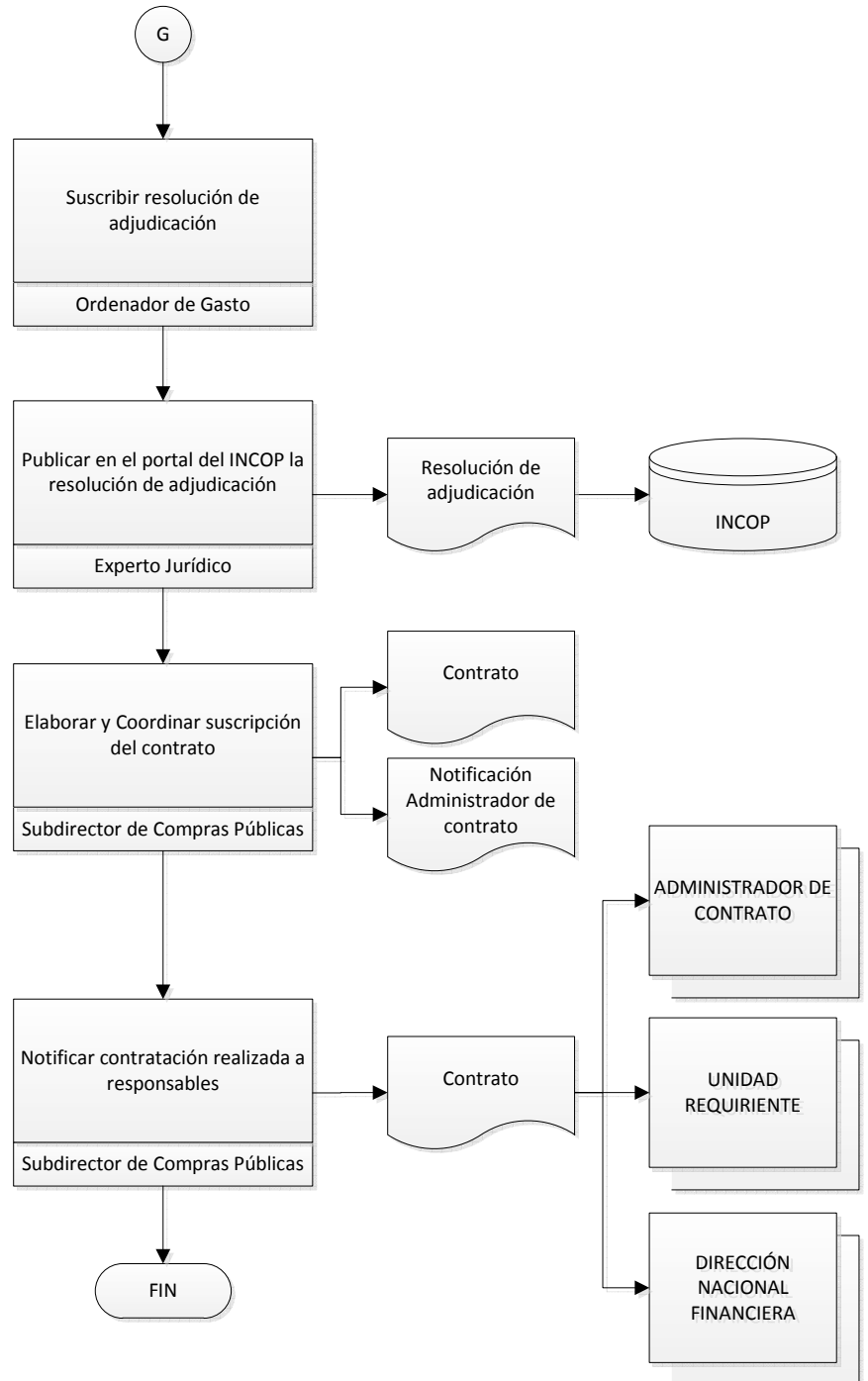
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 24 de 77



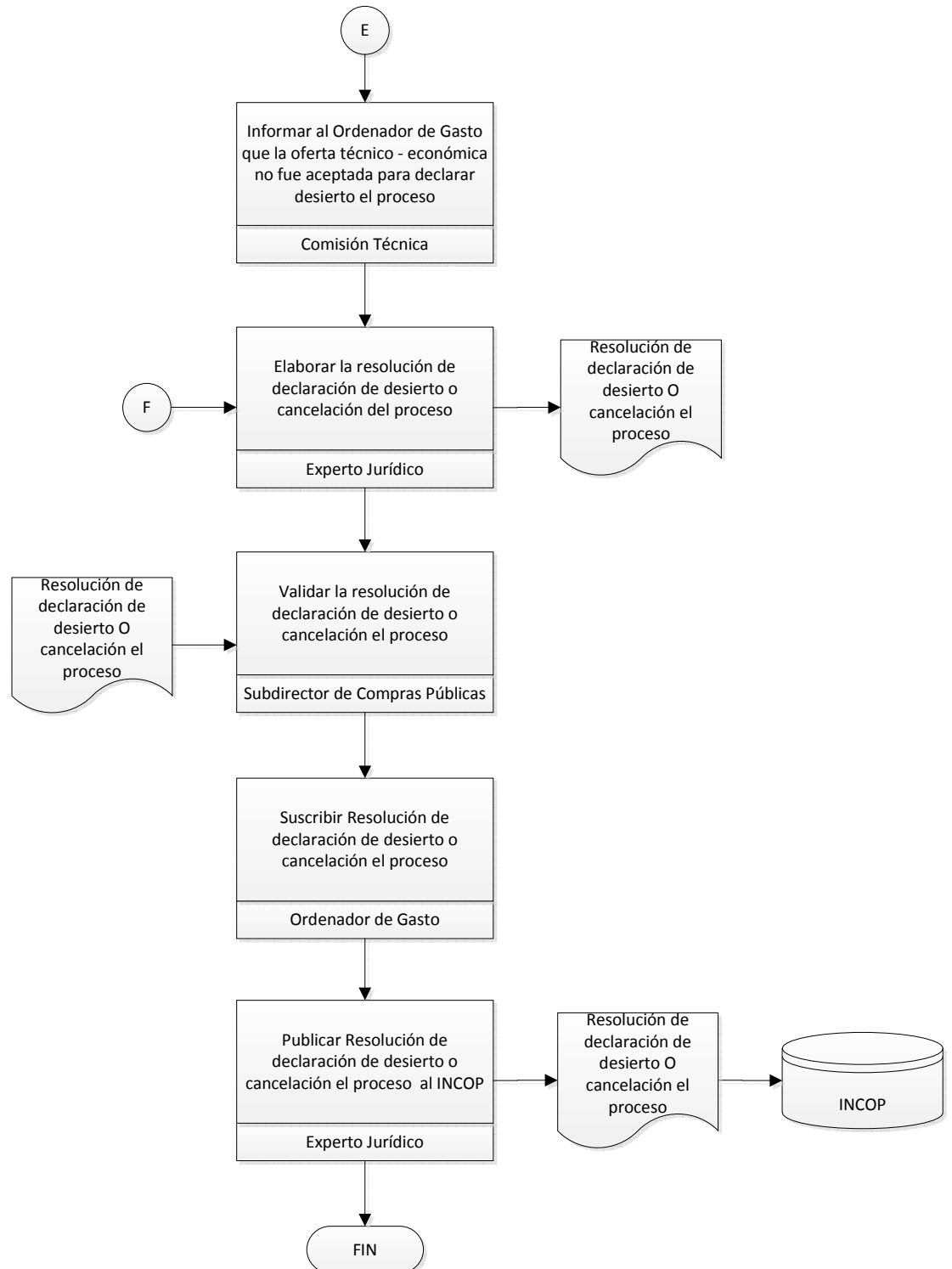
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 25 de 77



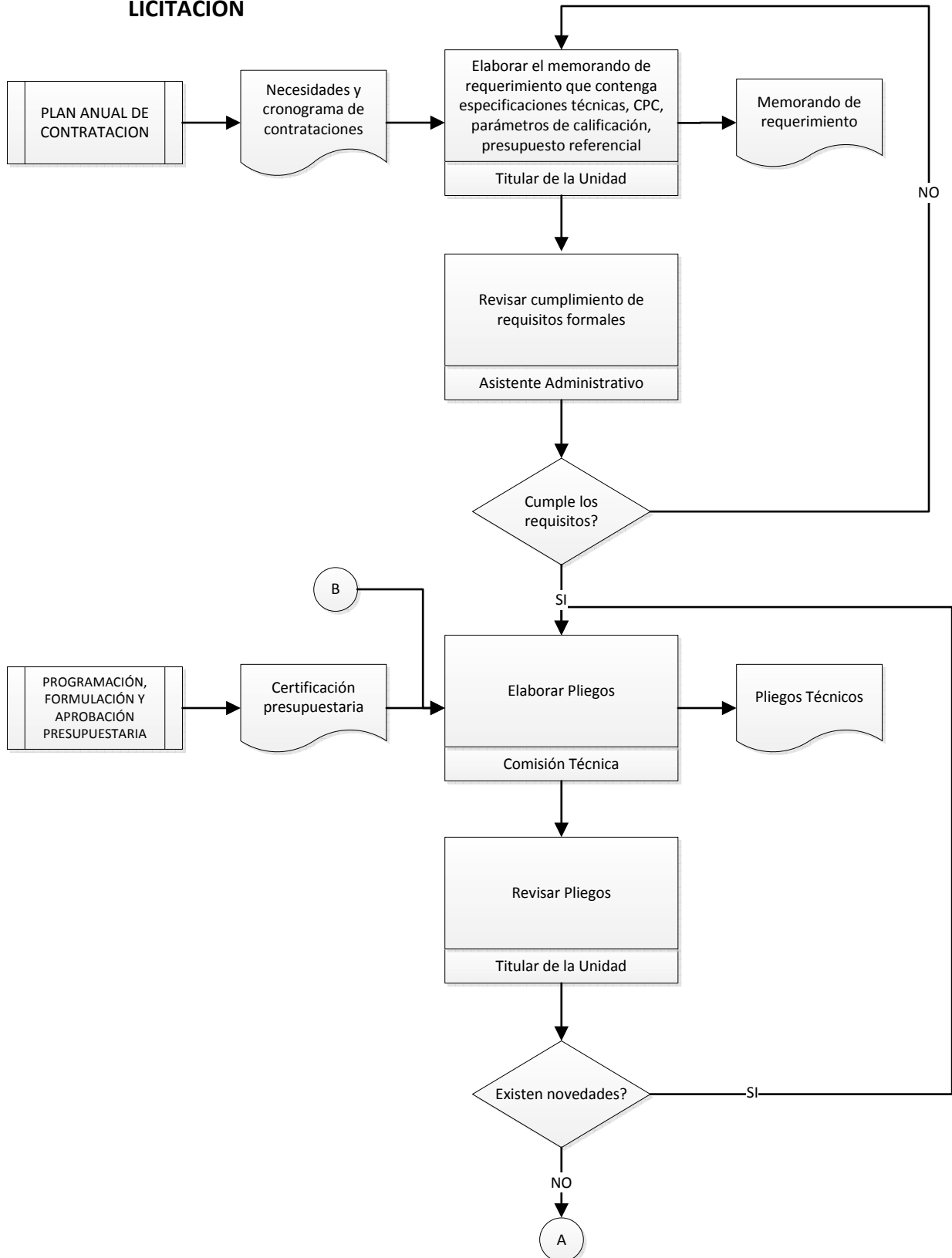
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 26 de 77

**LICITACIÓN**

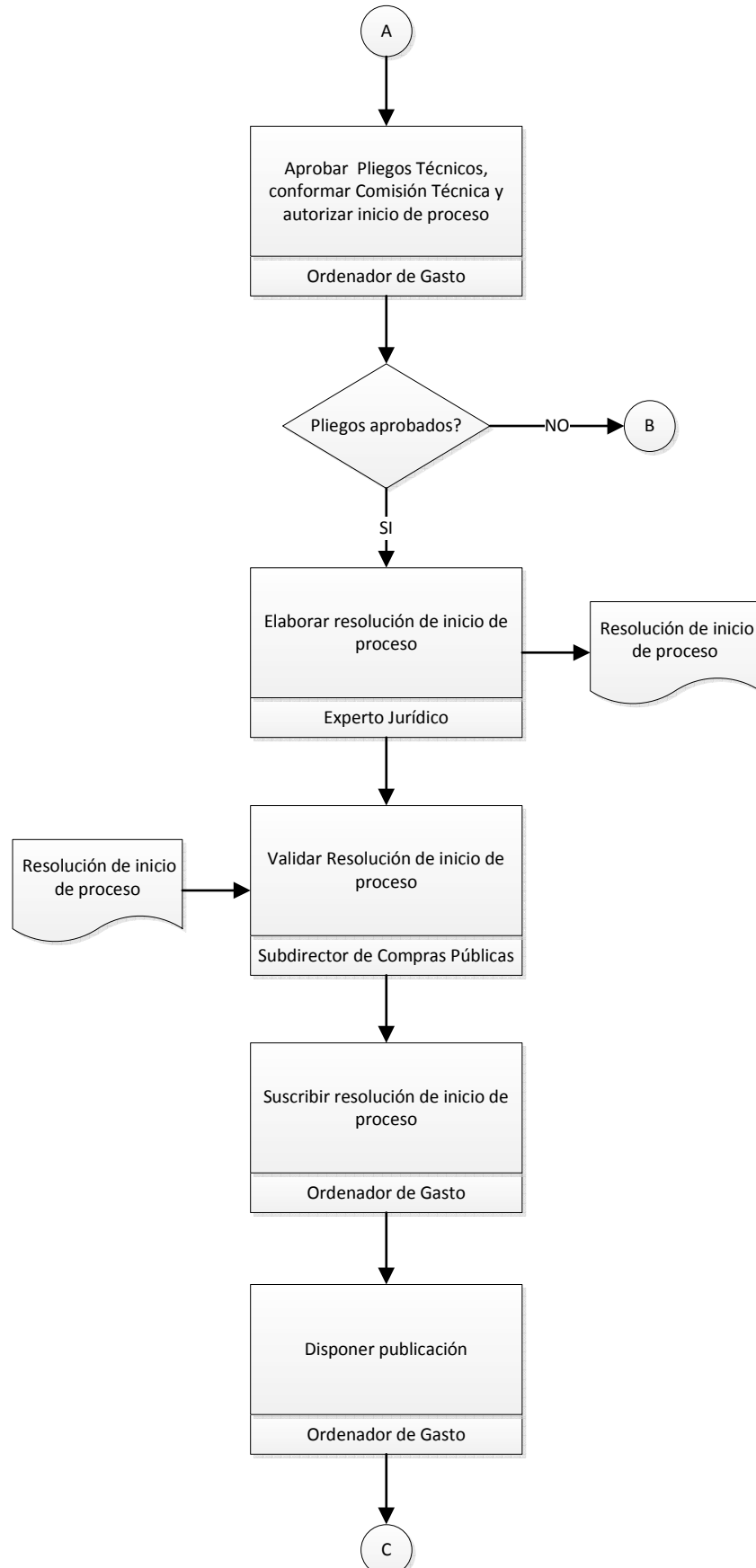
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 27 de 77





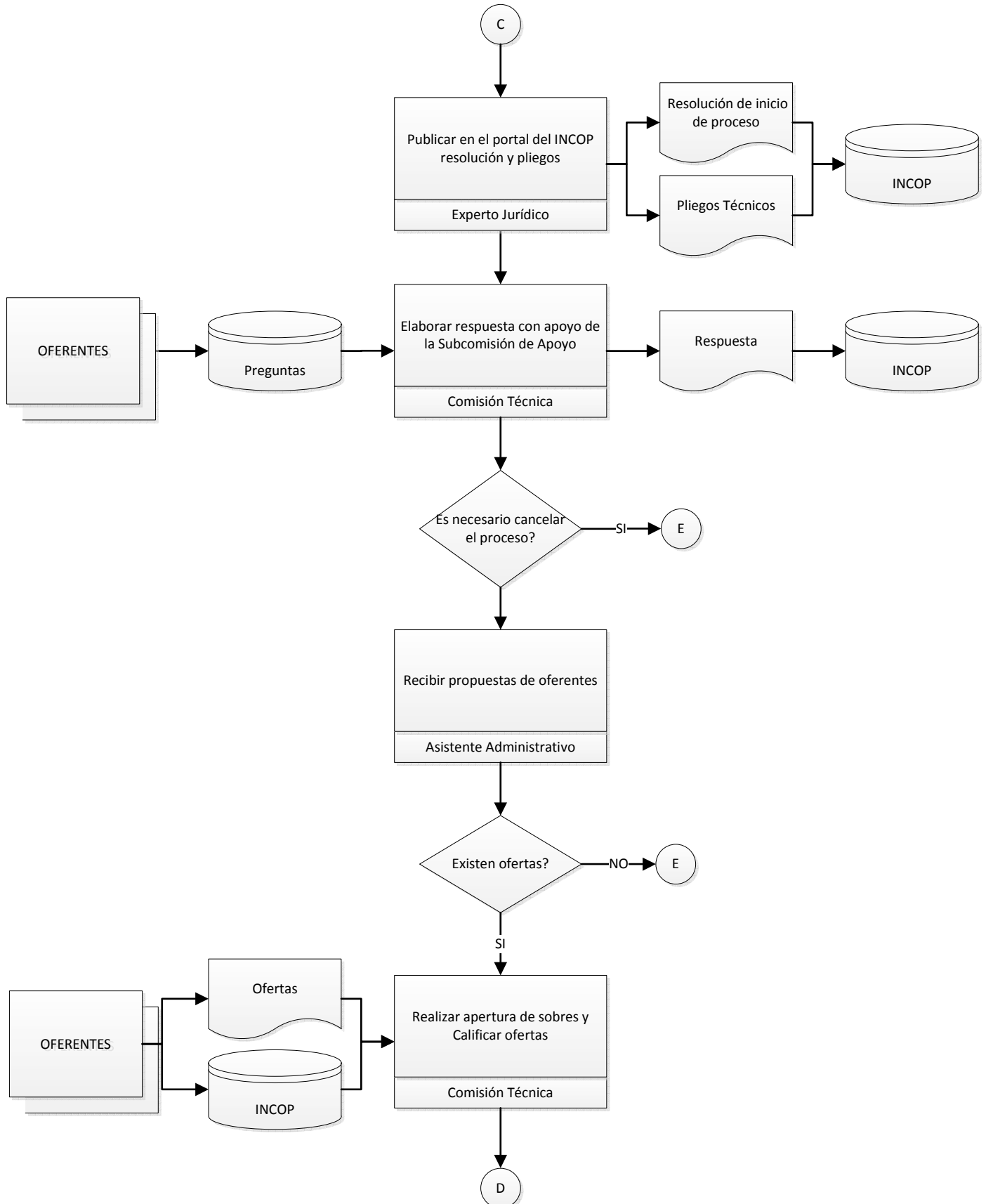
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 28 de 77



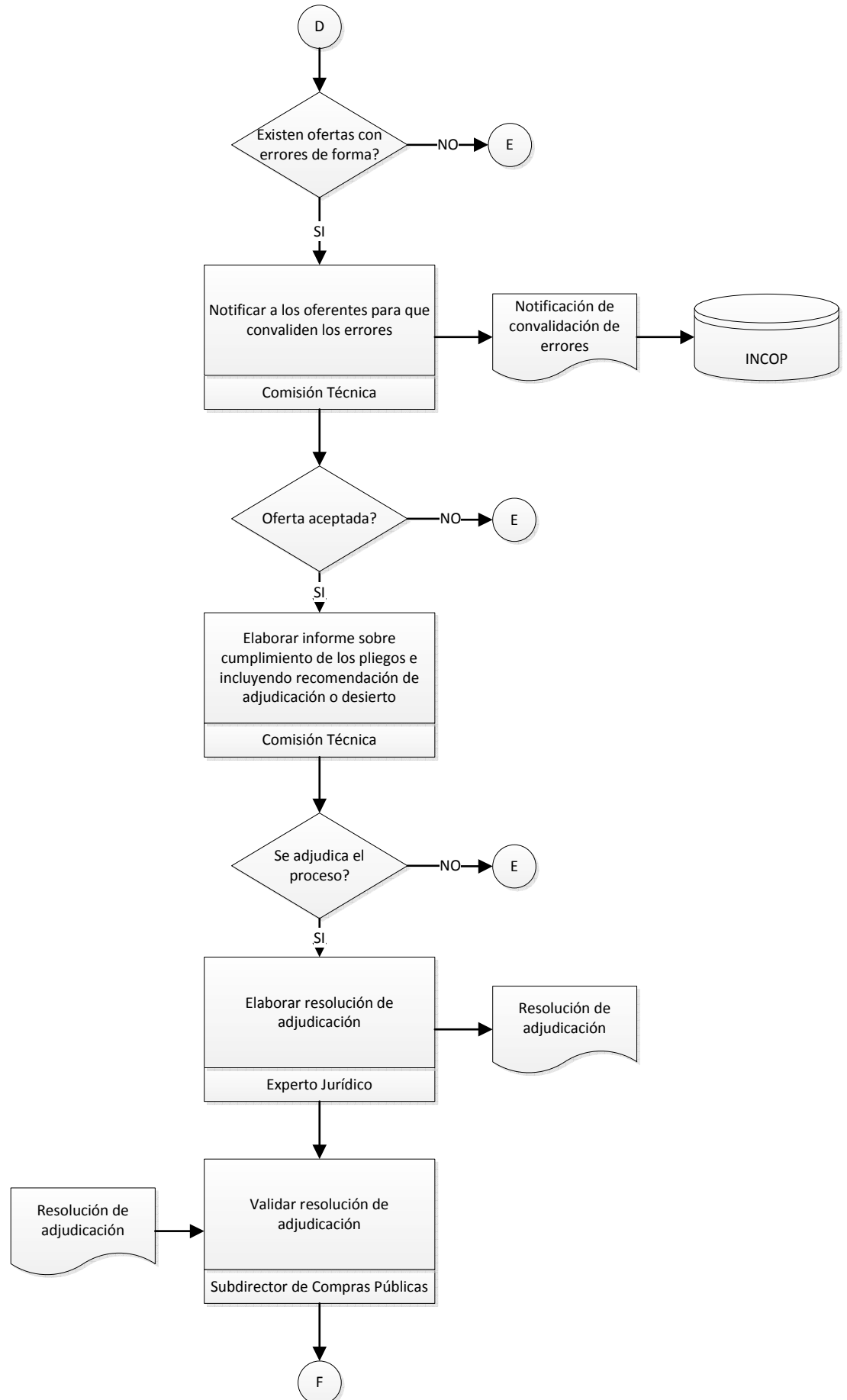
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 29 de 77



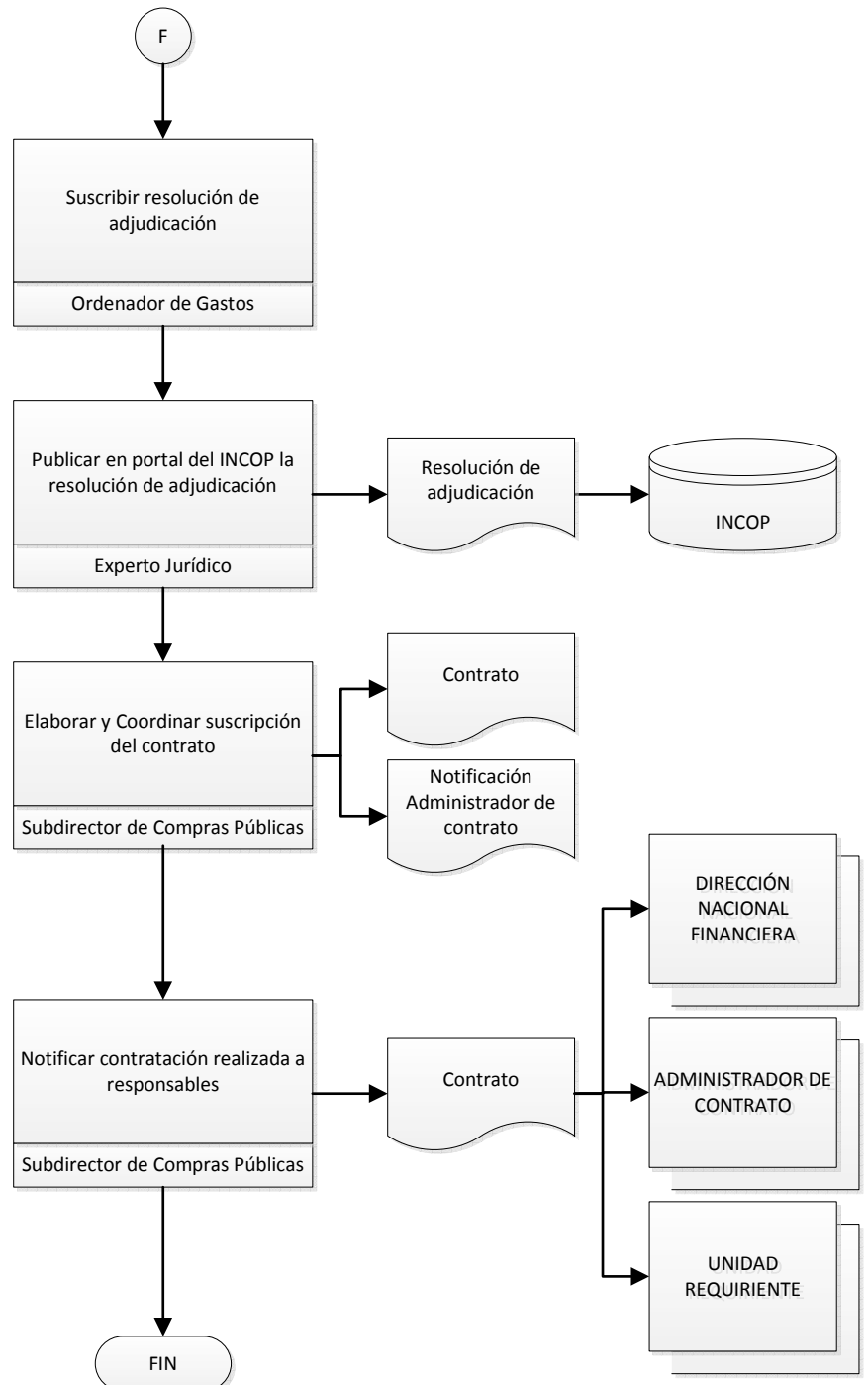
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 30 de 77



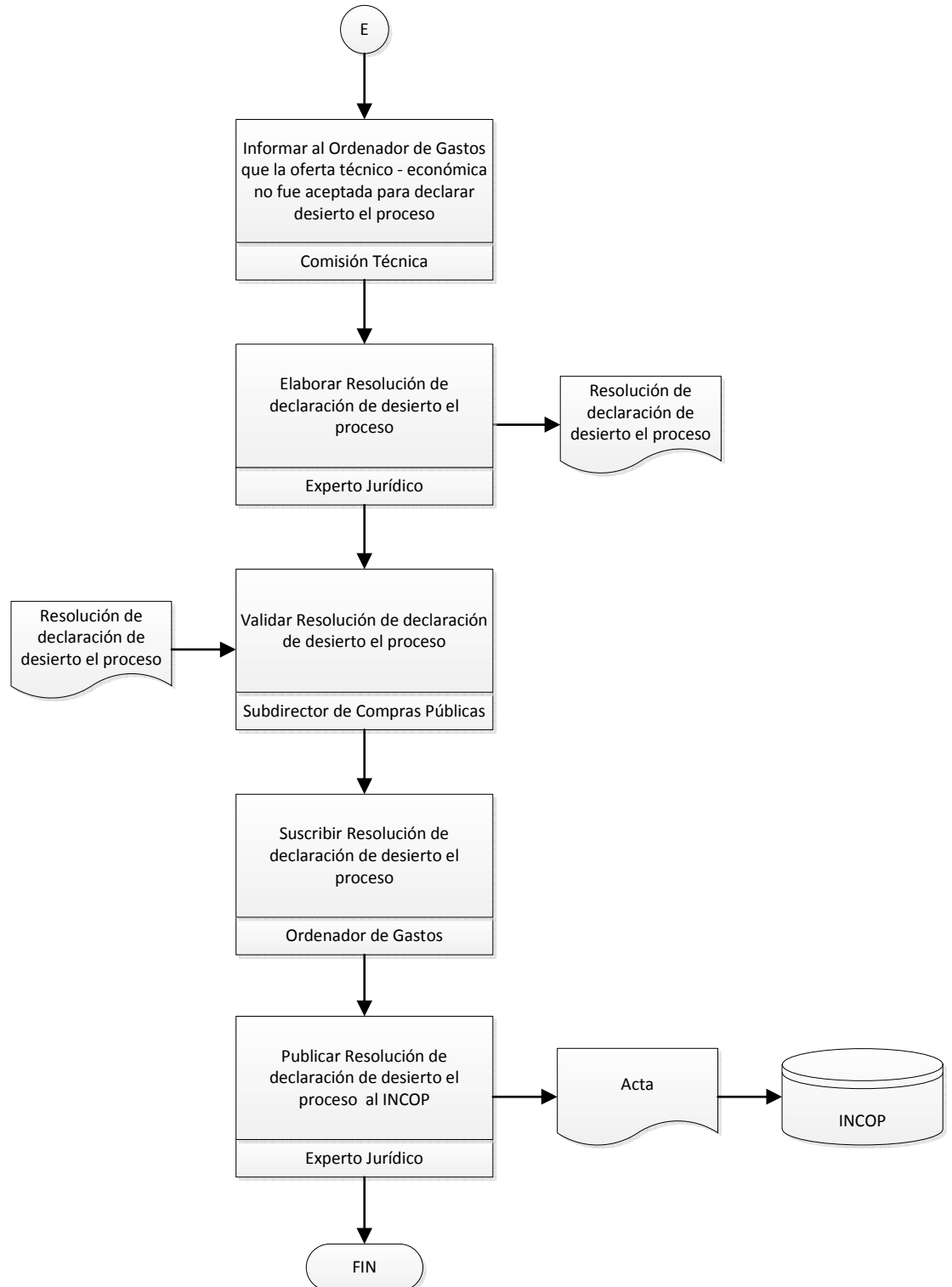
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 31 de 77



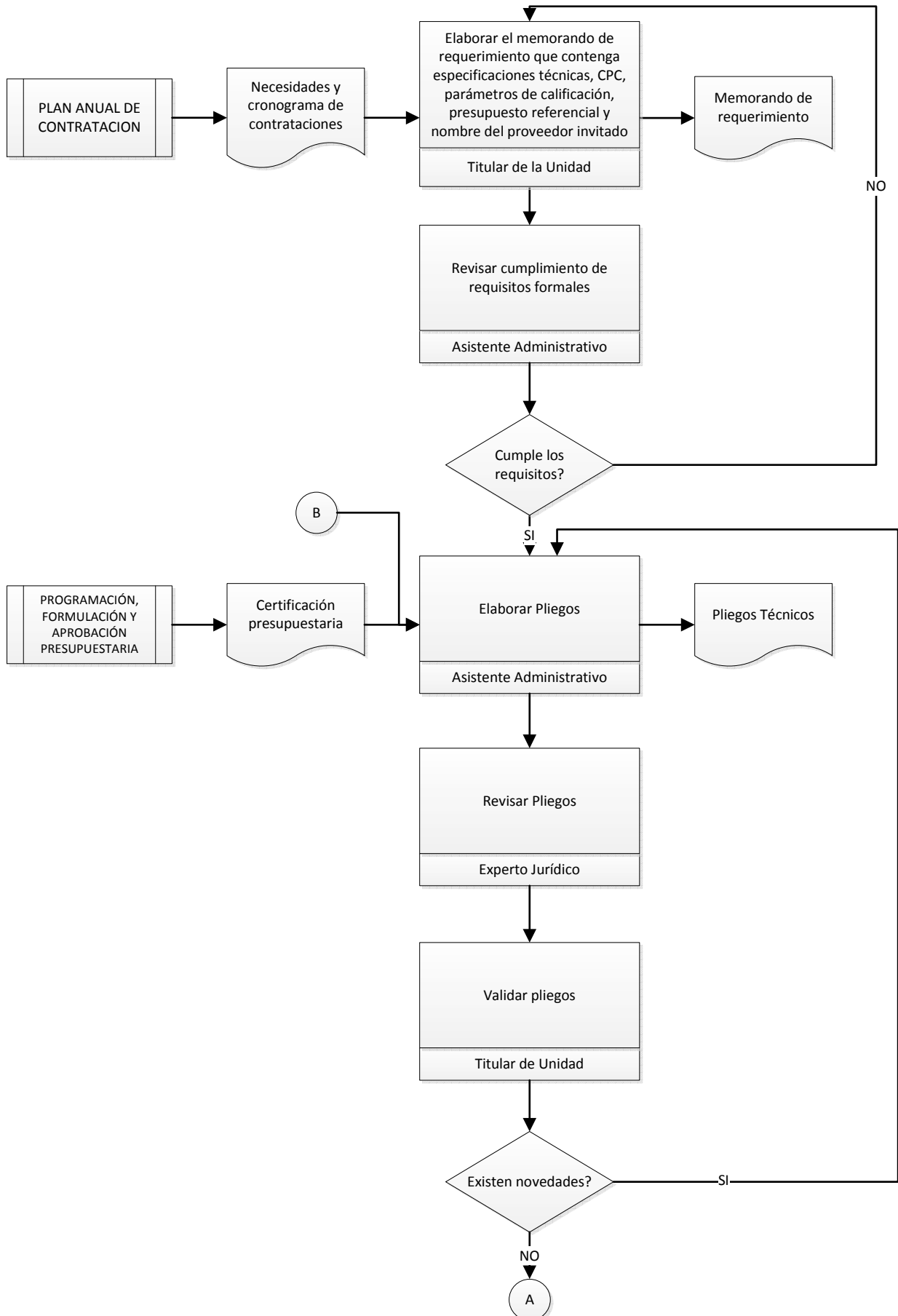
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 32 de 77

**CONTRATACIÓN DIRECTA CONSULTORÍA**

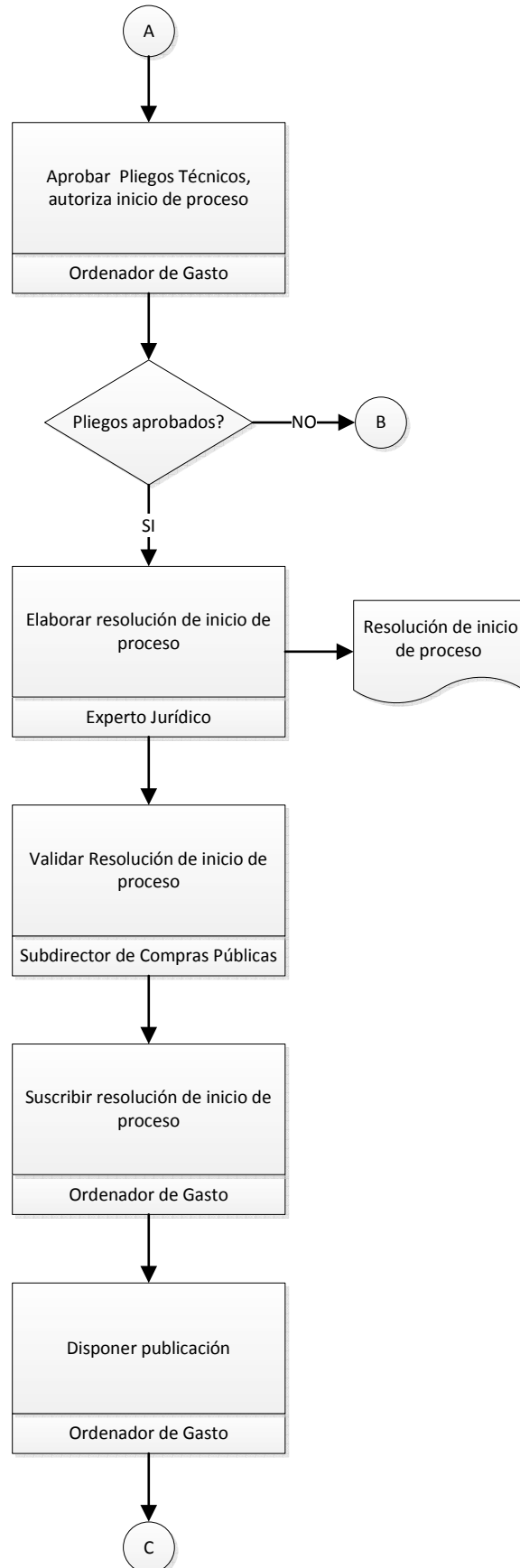
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 33 de 77



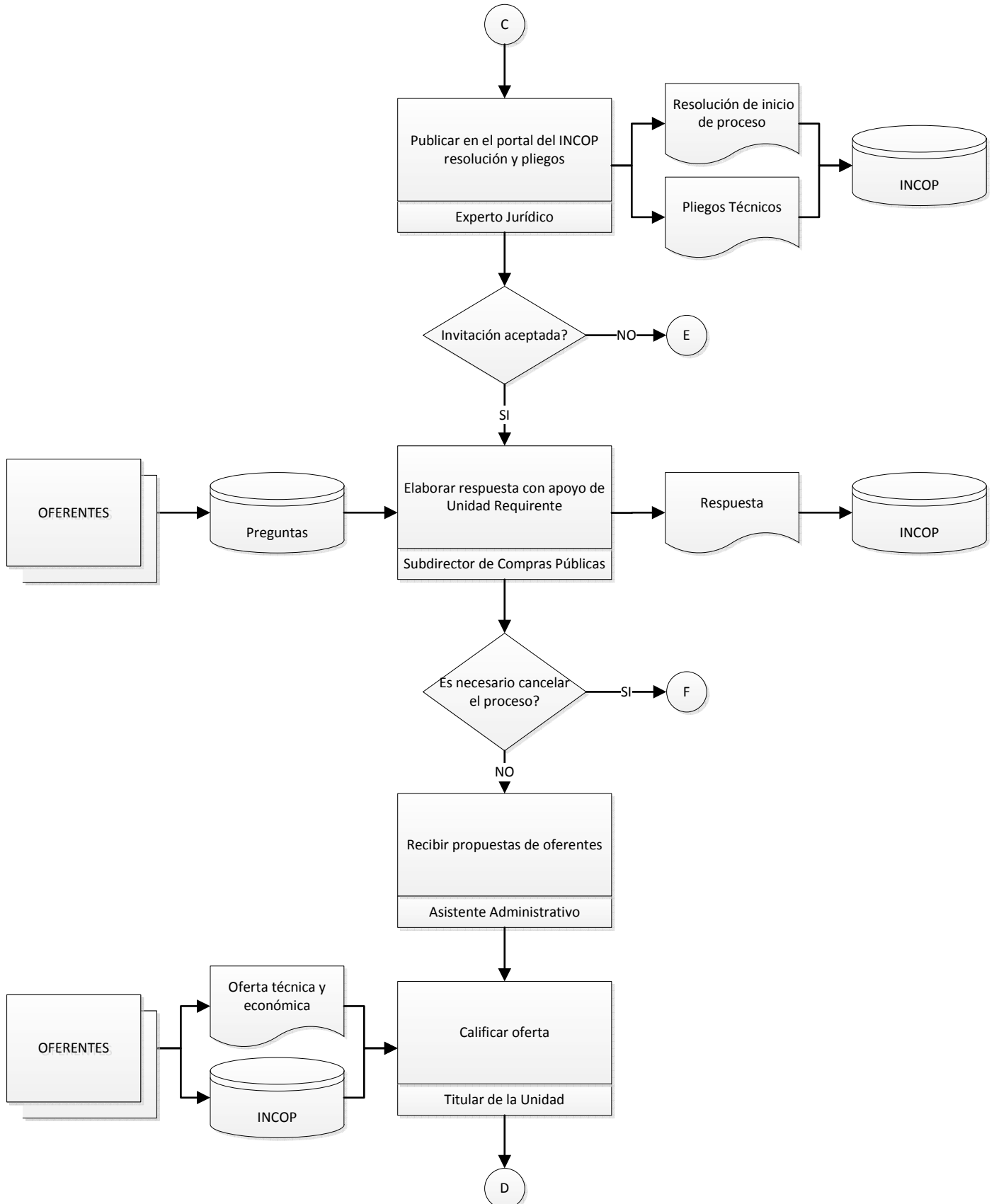
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 34 de 77



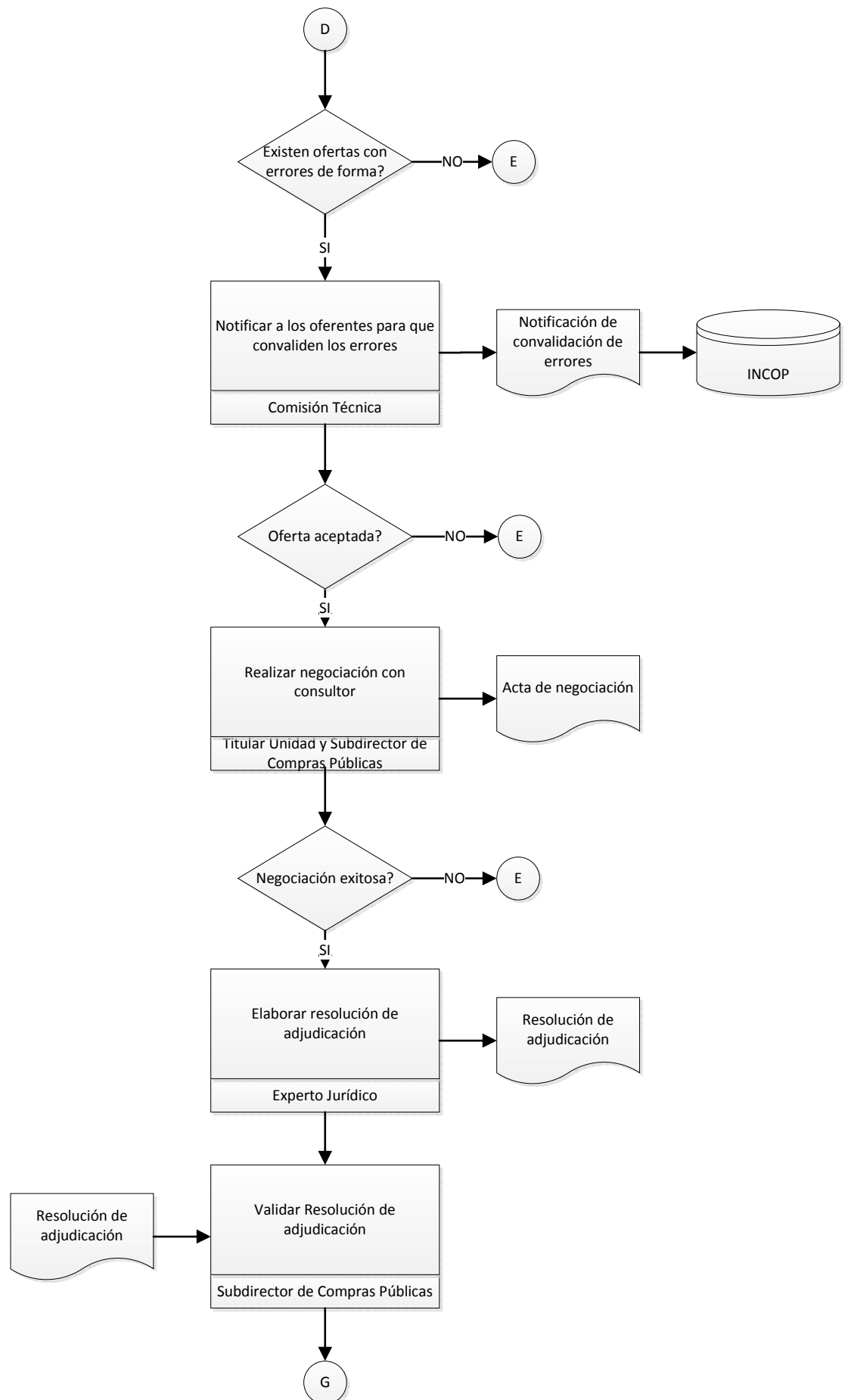
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 35 de 77





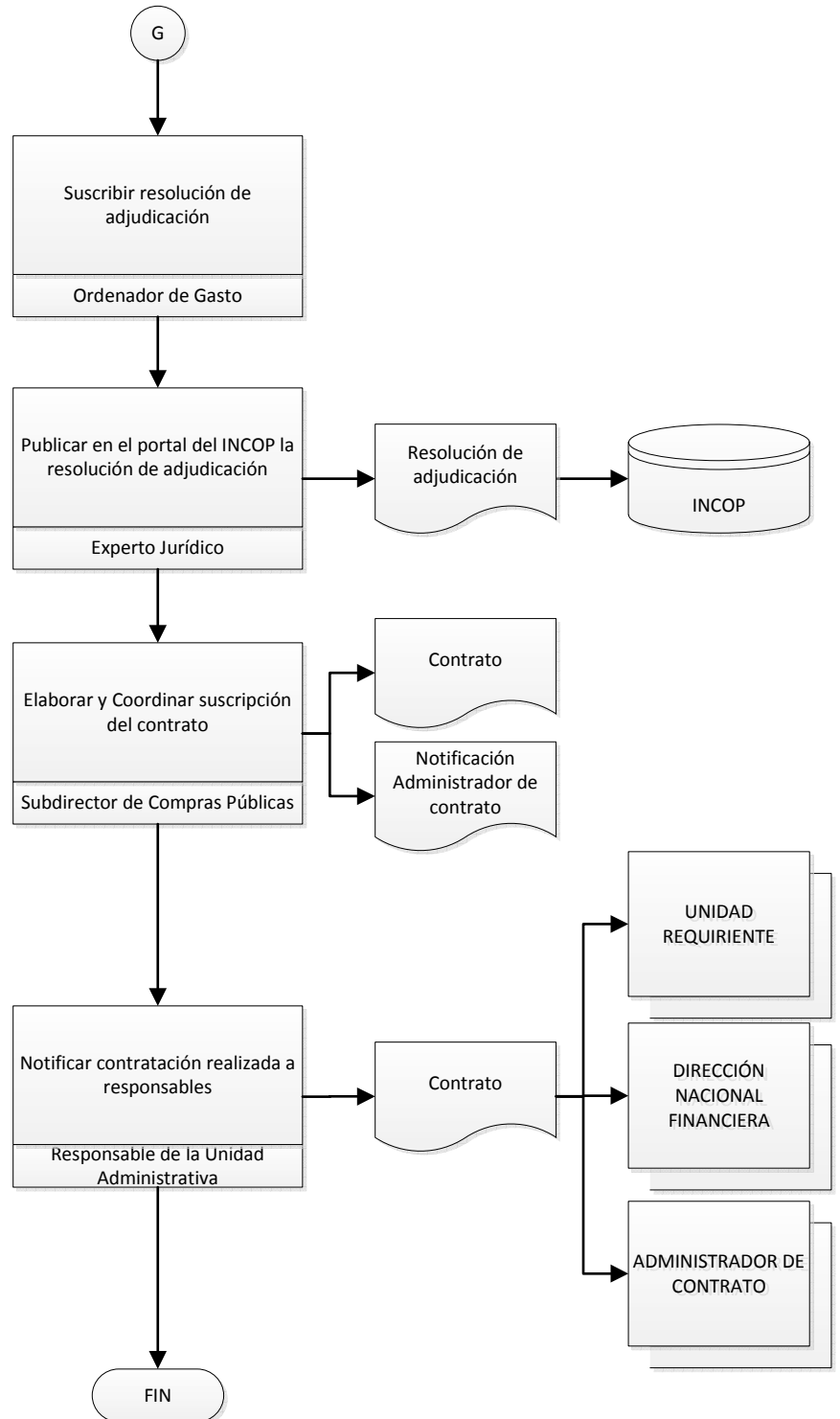
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 36 de 77



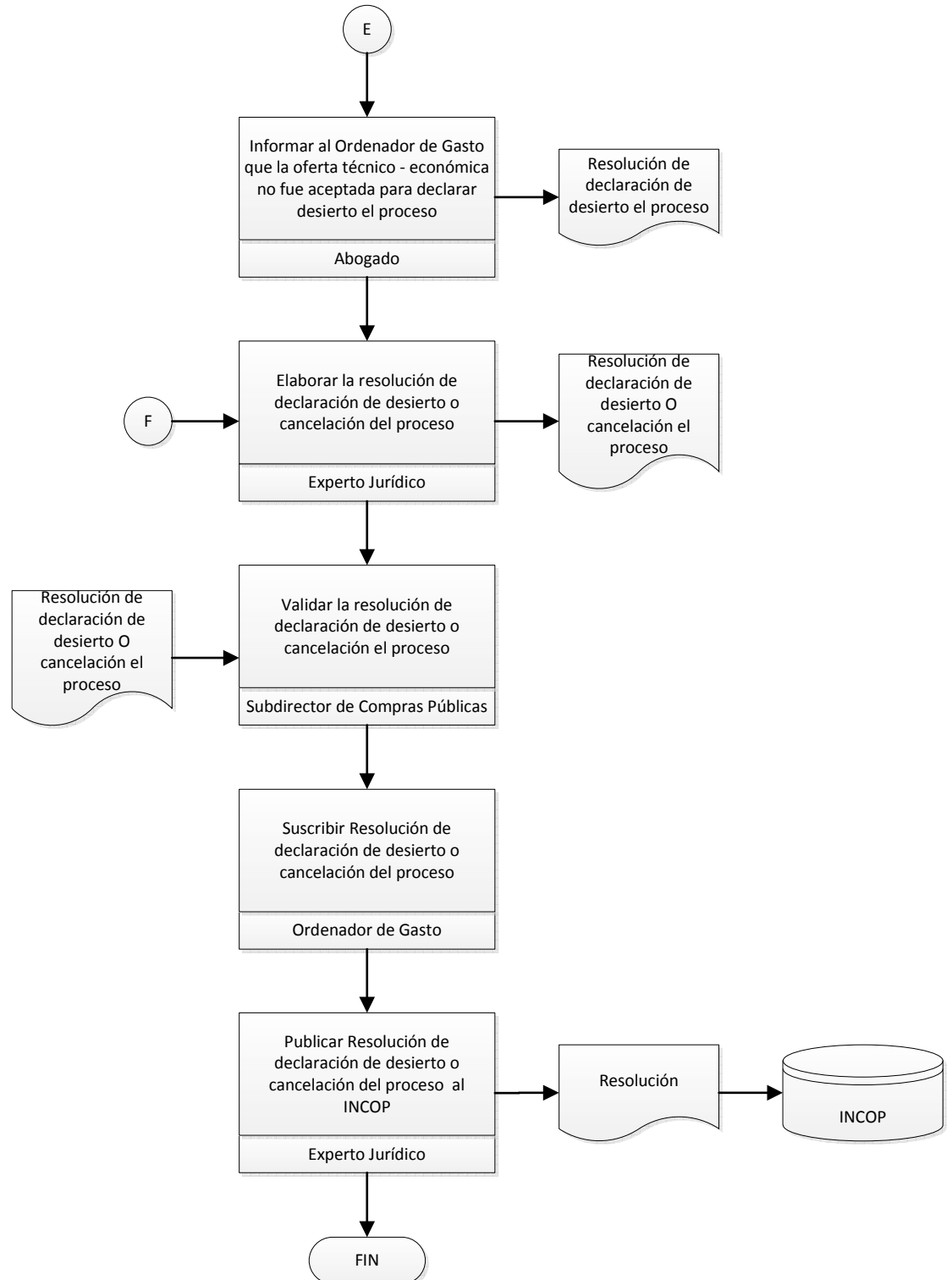
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 37 de 77



CODIGO  
ADQ-02

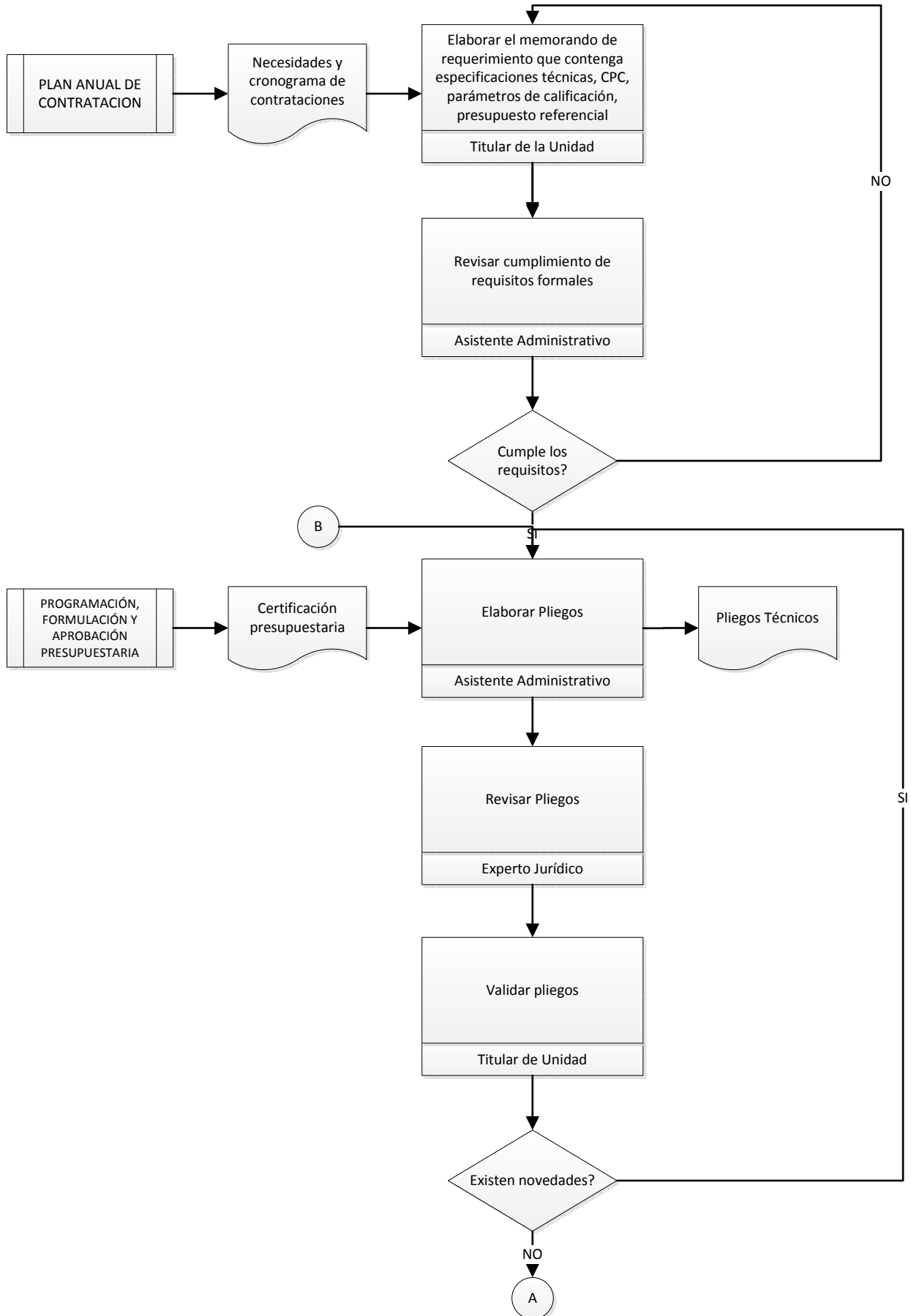
Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 38 de 77

## LISTA CORTA CONSULTORÍA



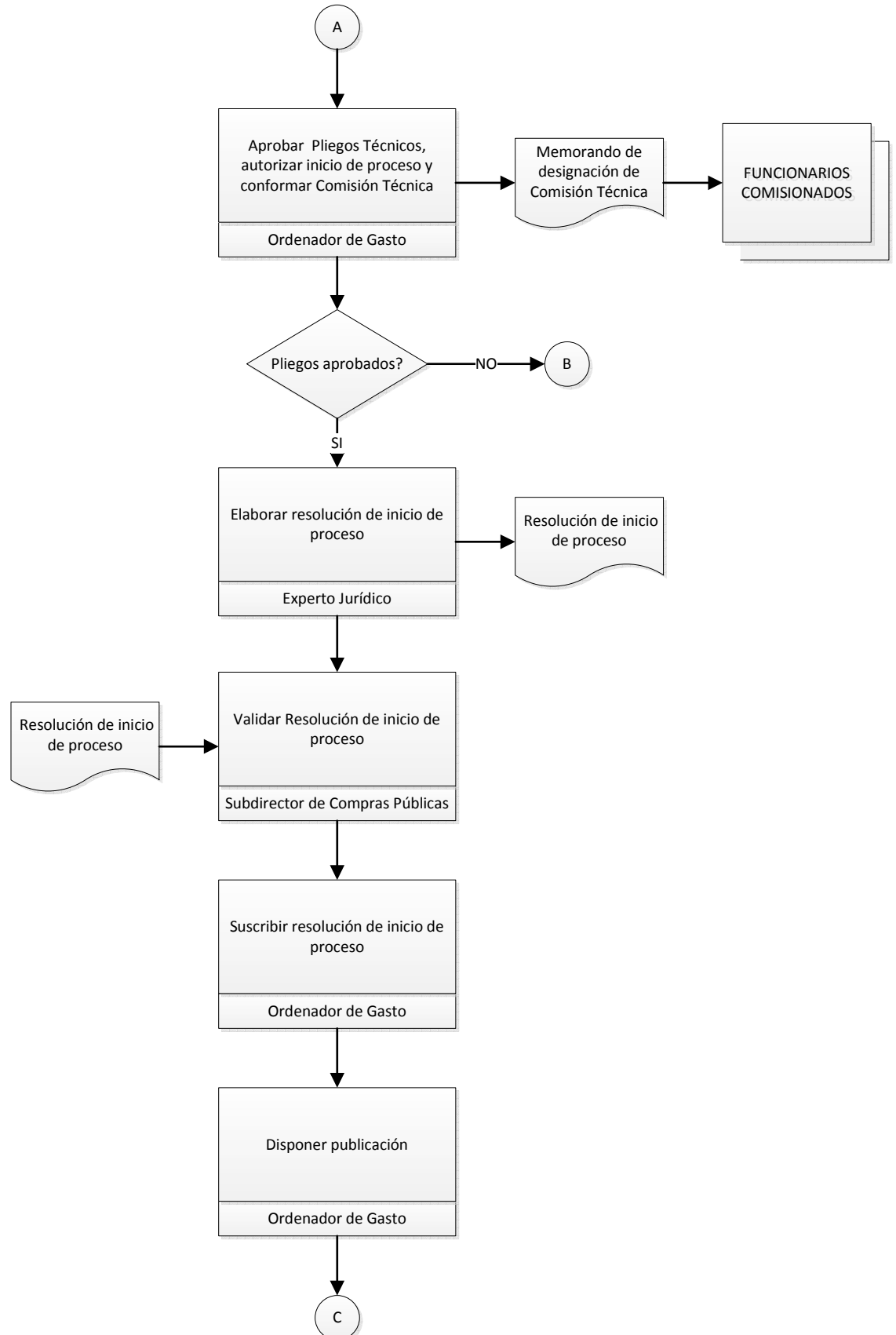
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 39 de 77



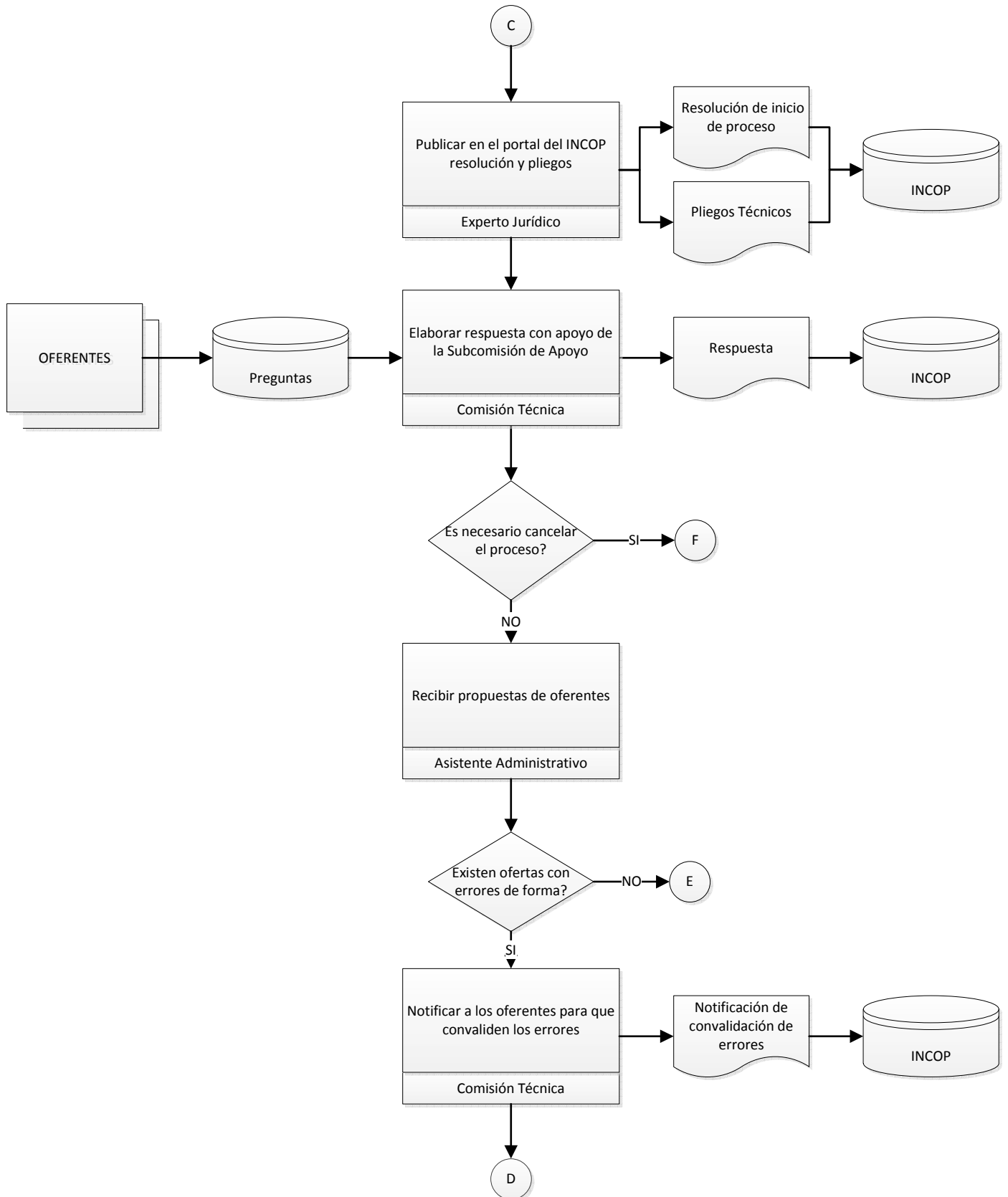
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 40 de 77



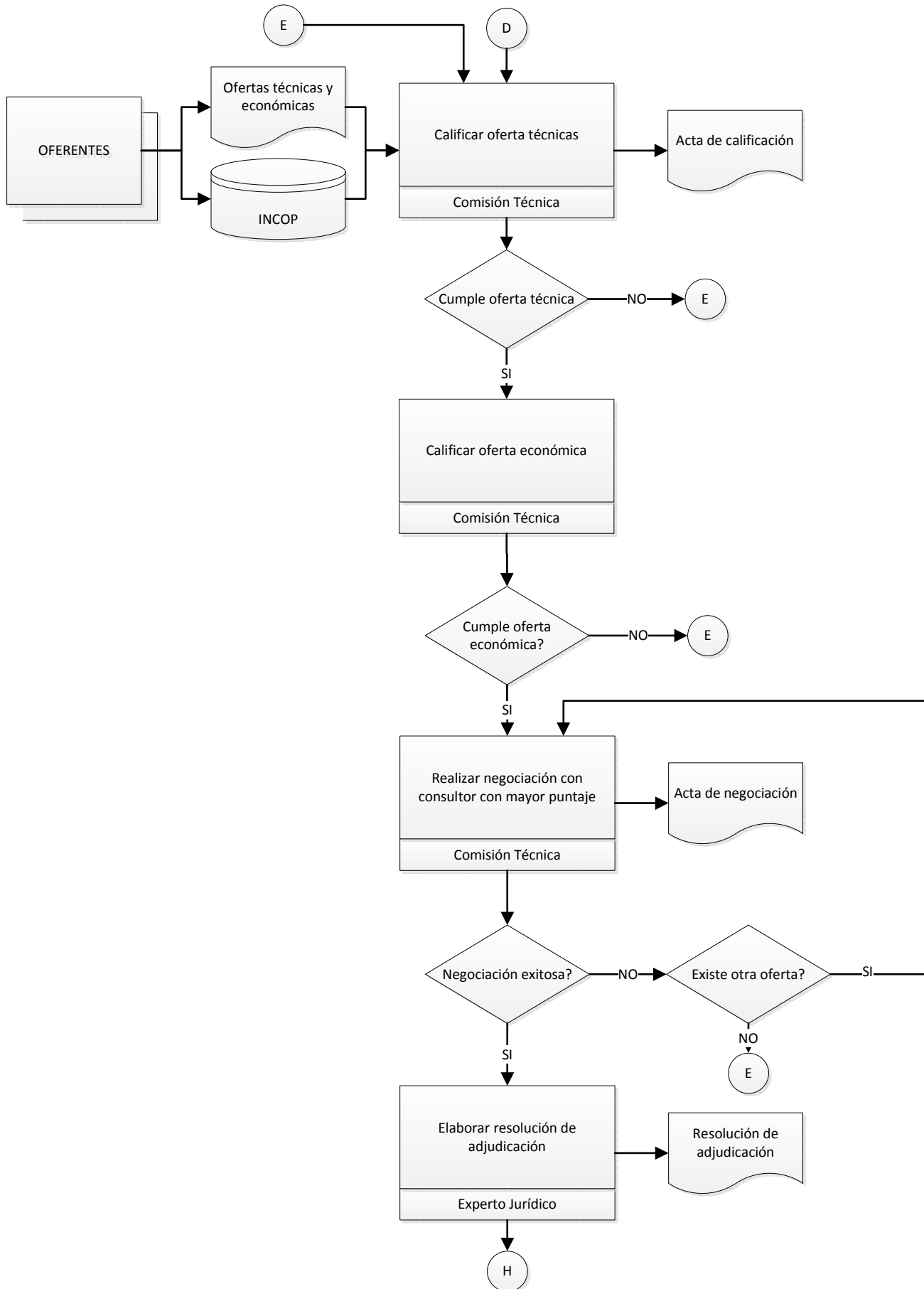
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 41 de 77



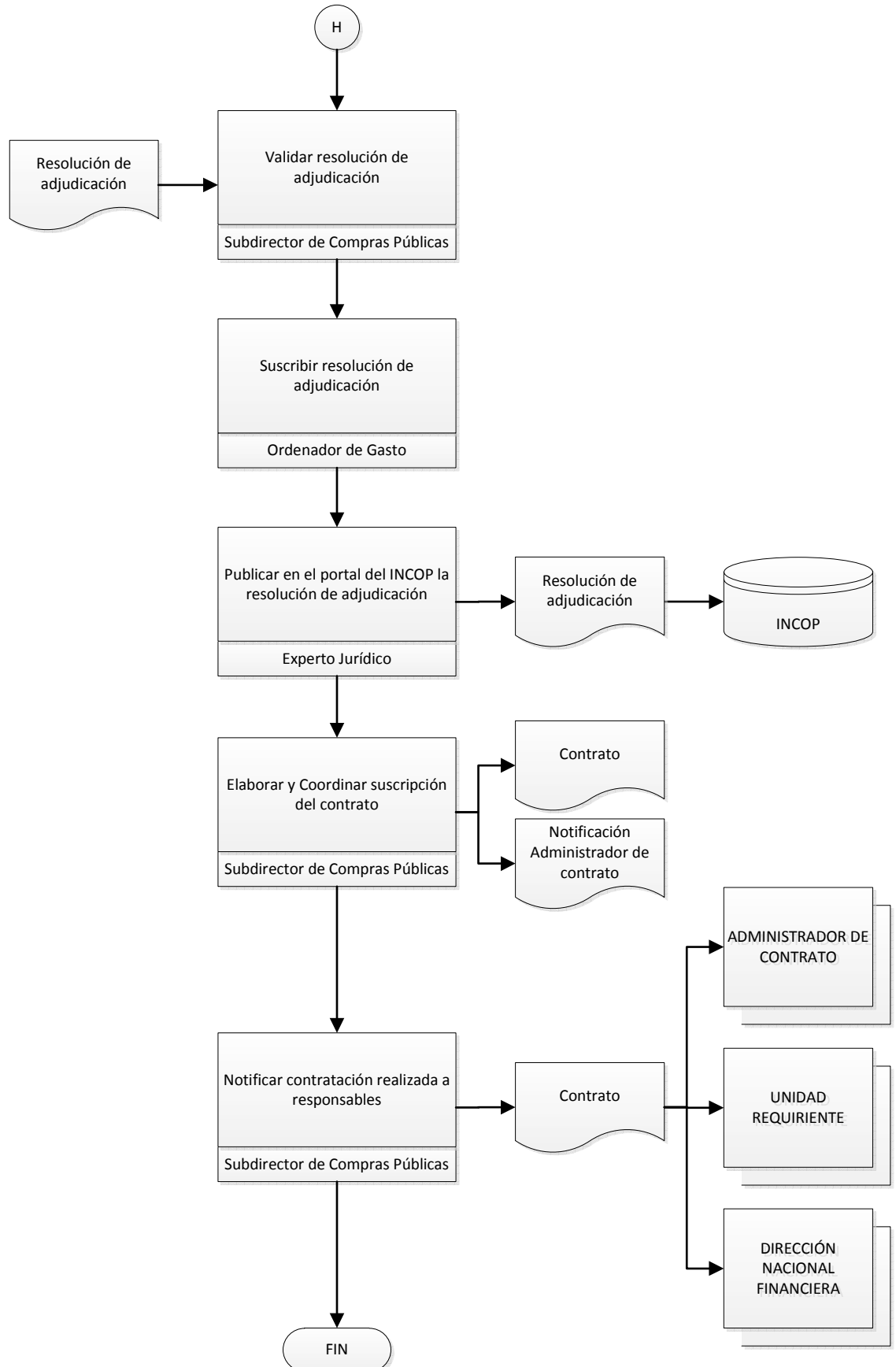
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 42 de 77



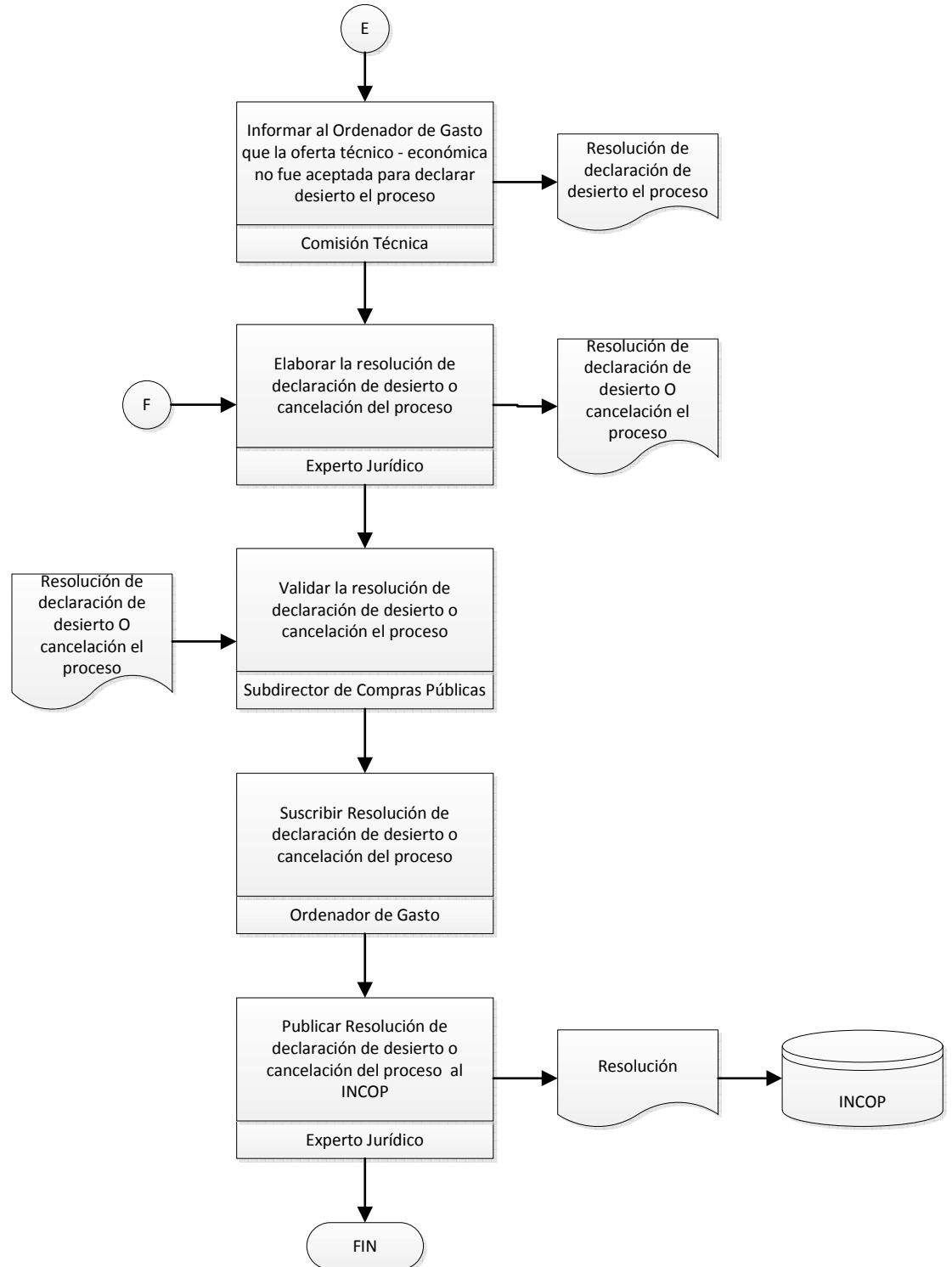
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 43 de 77





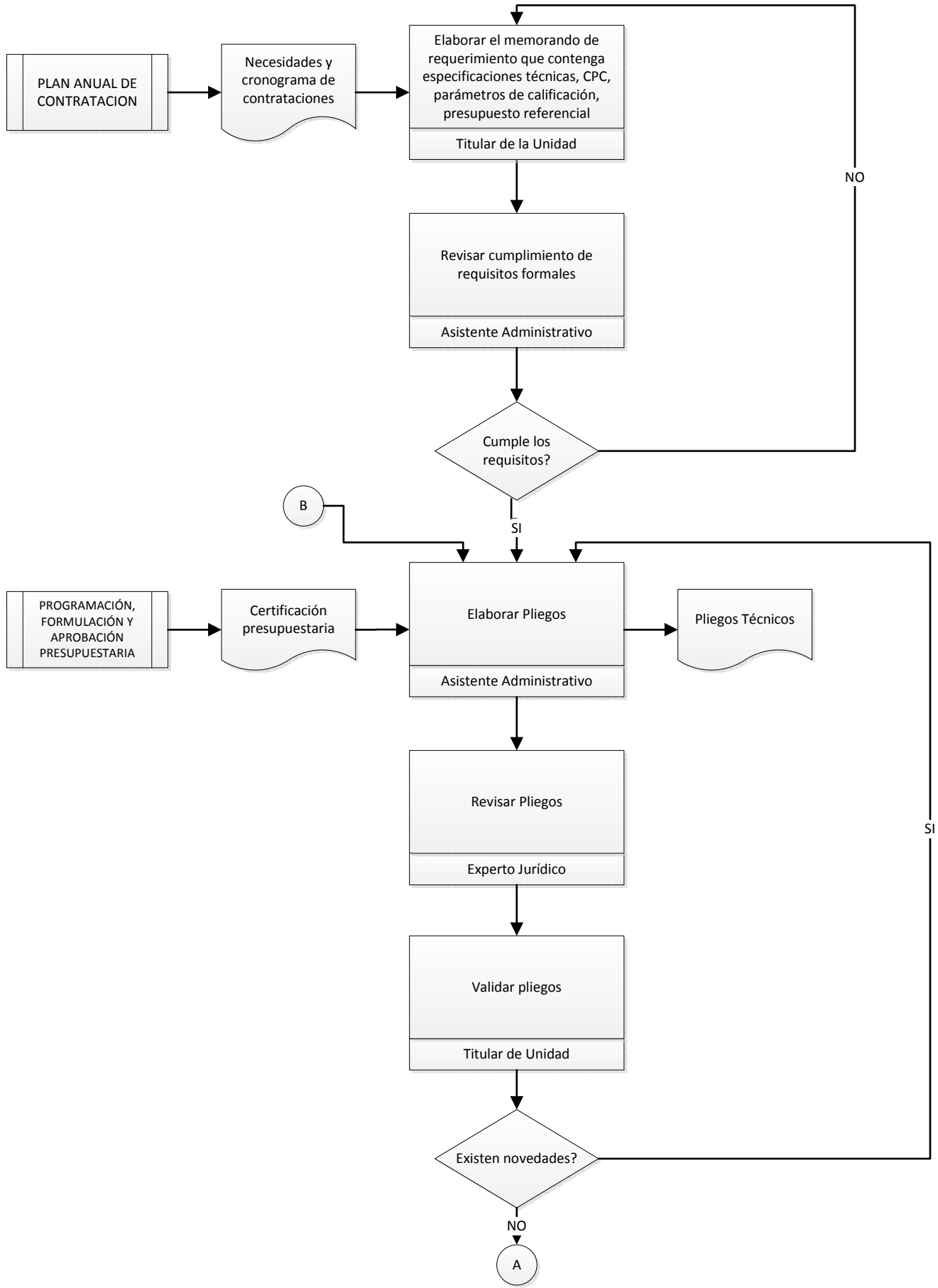
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 44 de 77

**CONCURSO PÚBLICO CONSULTORÍA**

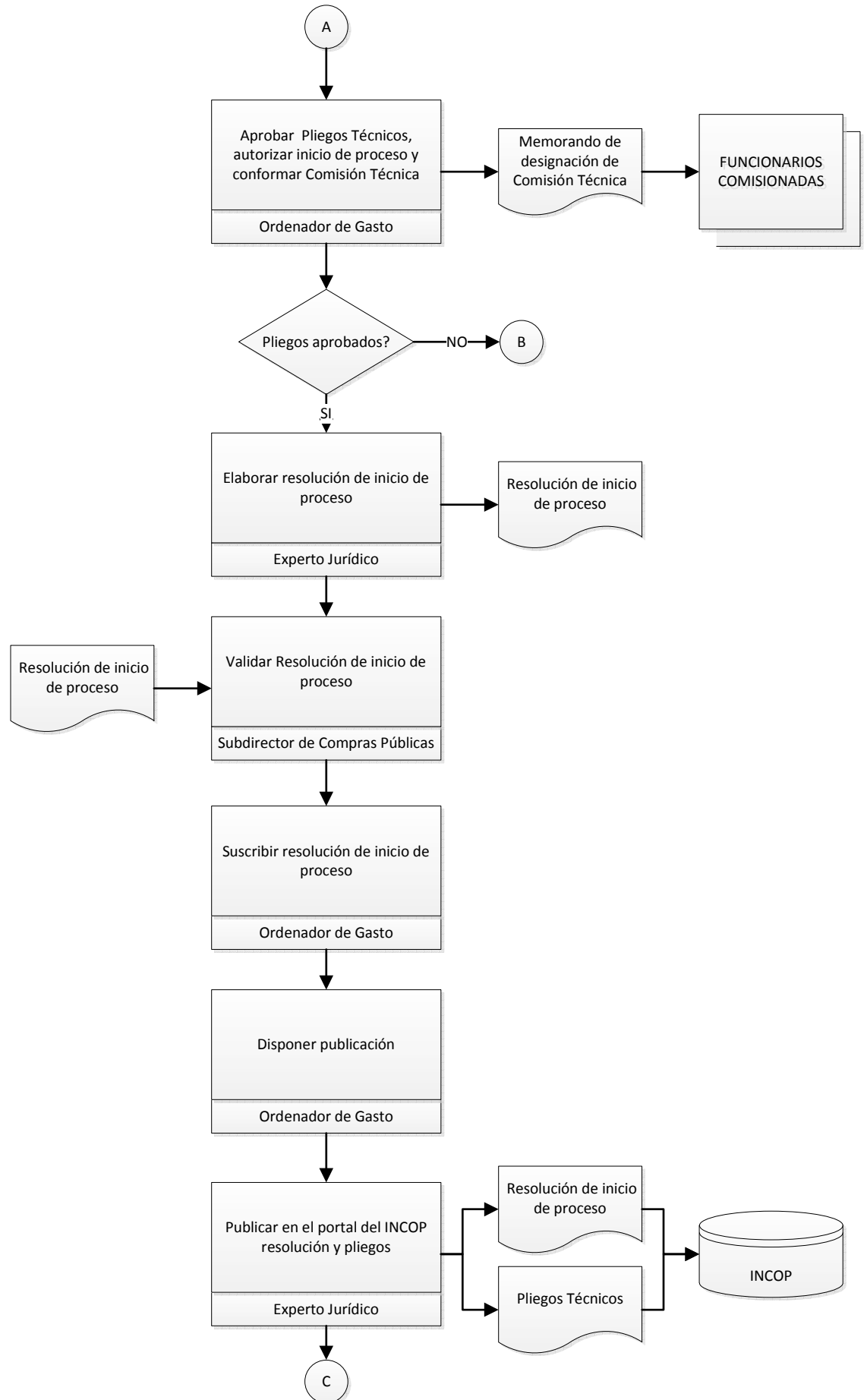
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 45 de 77



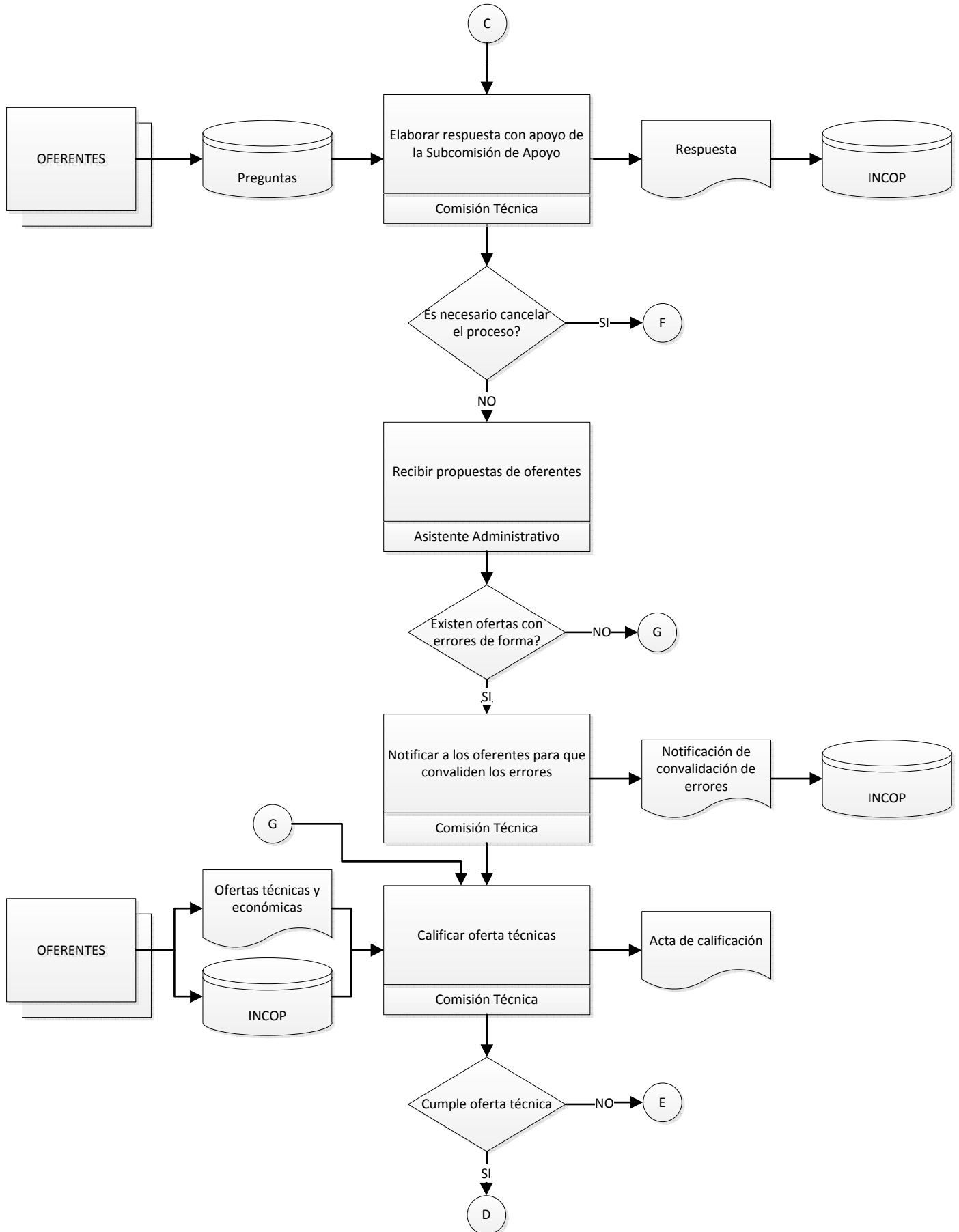
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 46 de 77



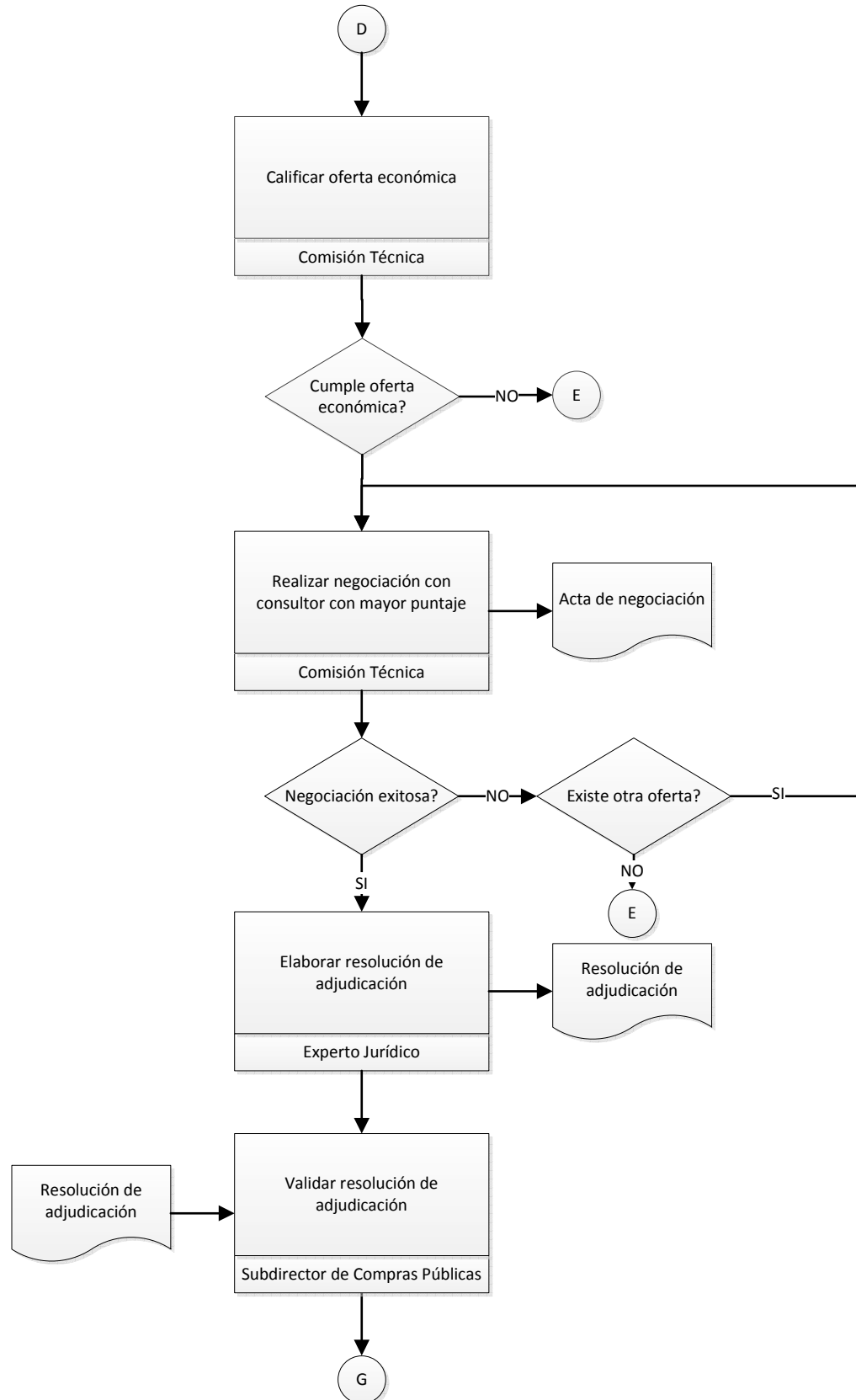
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 47 de 77



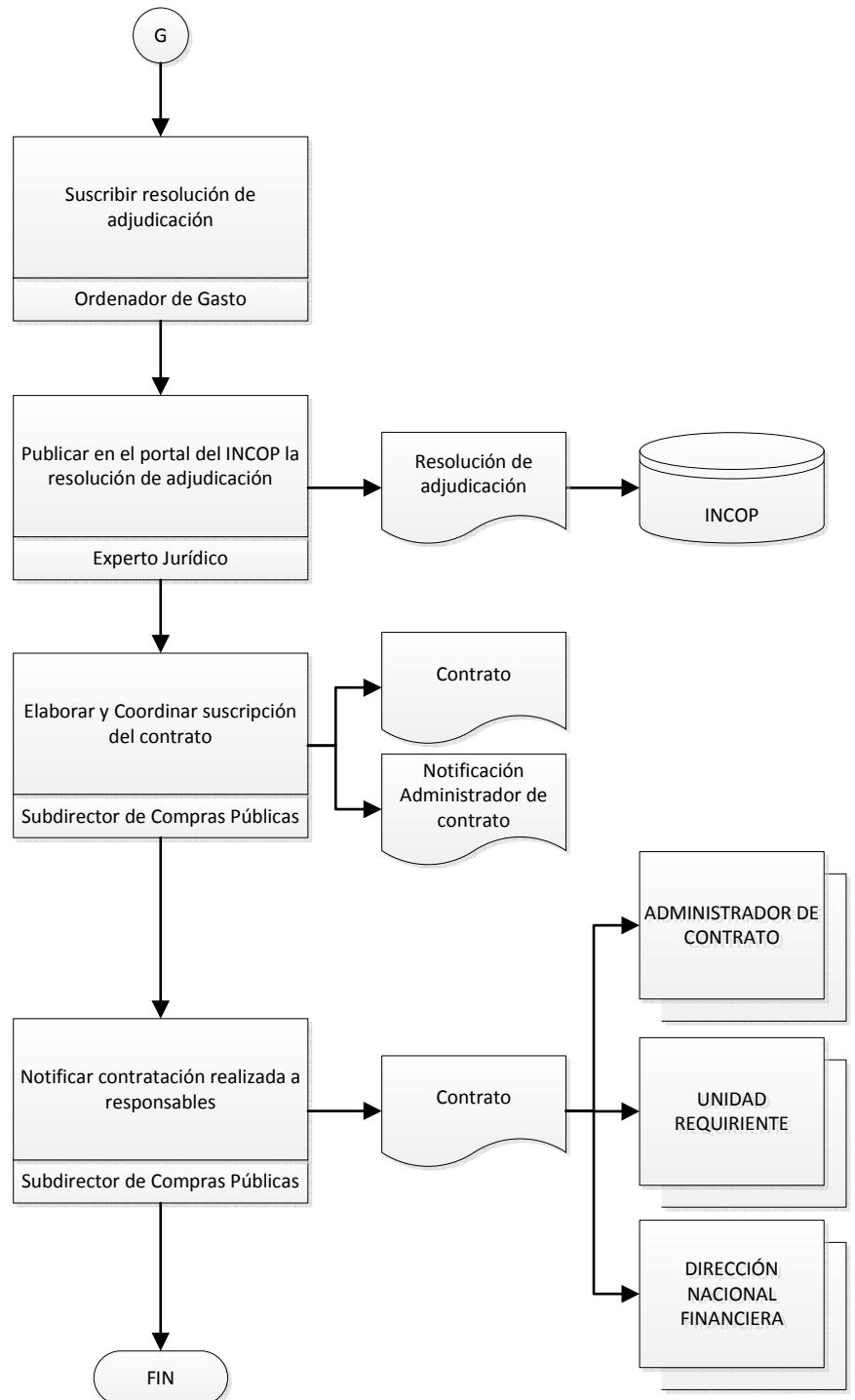
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 48 de 77



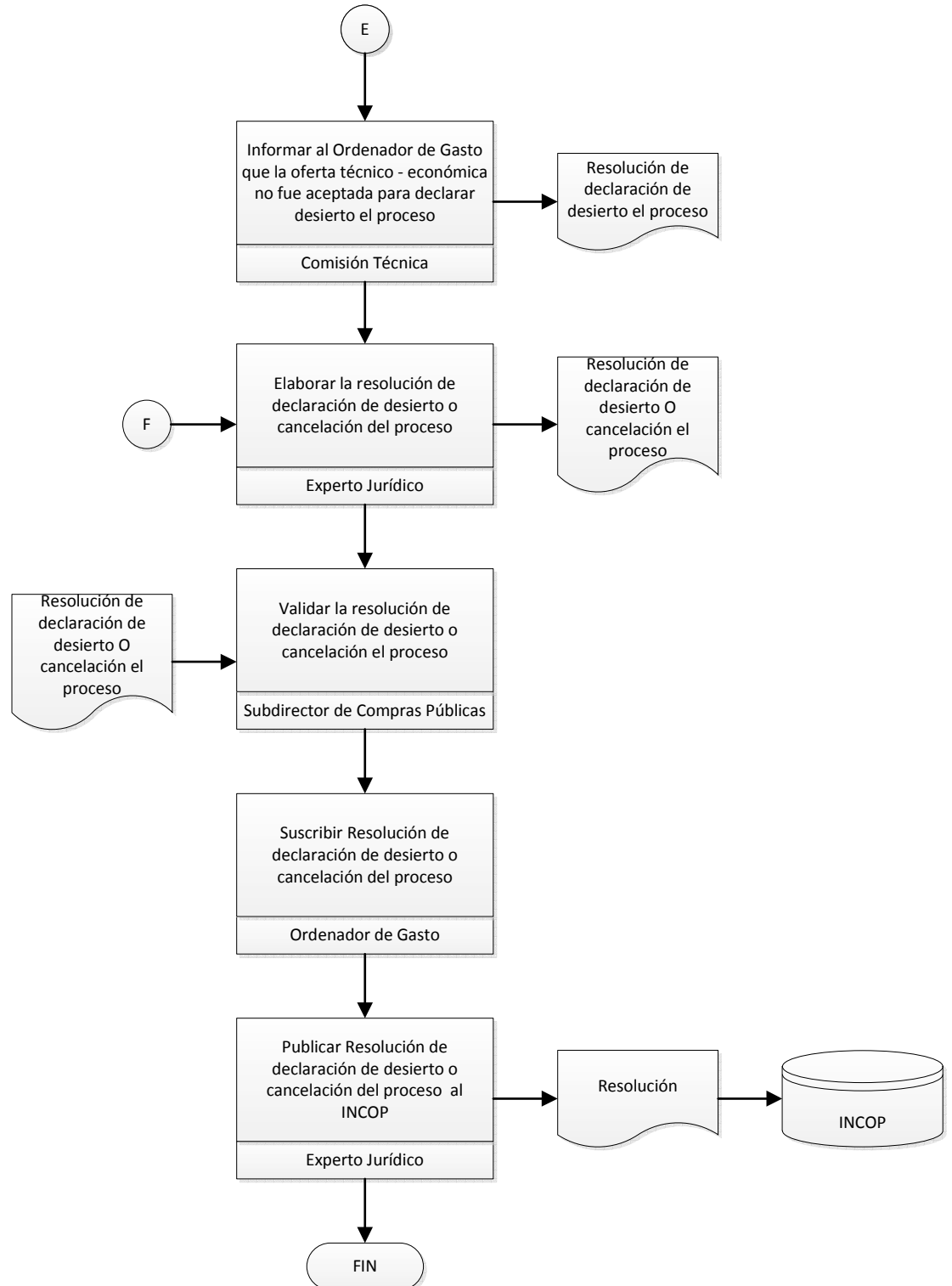
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 49 de 77



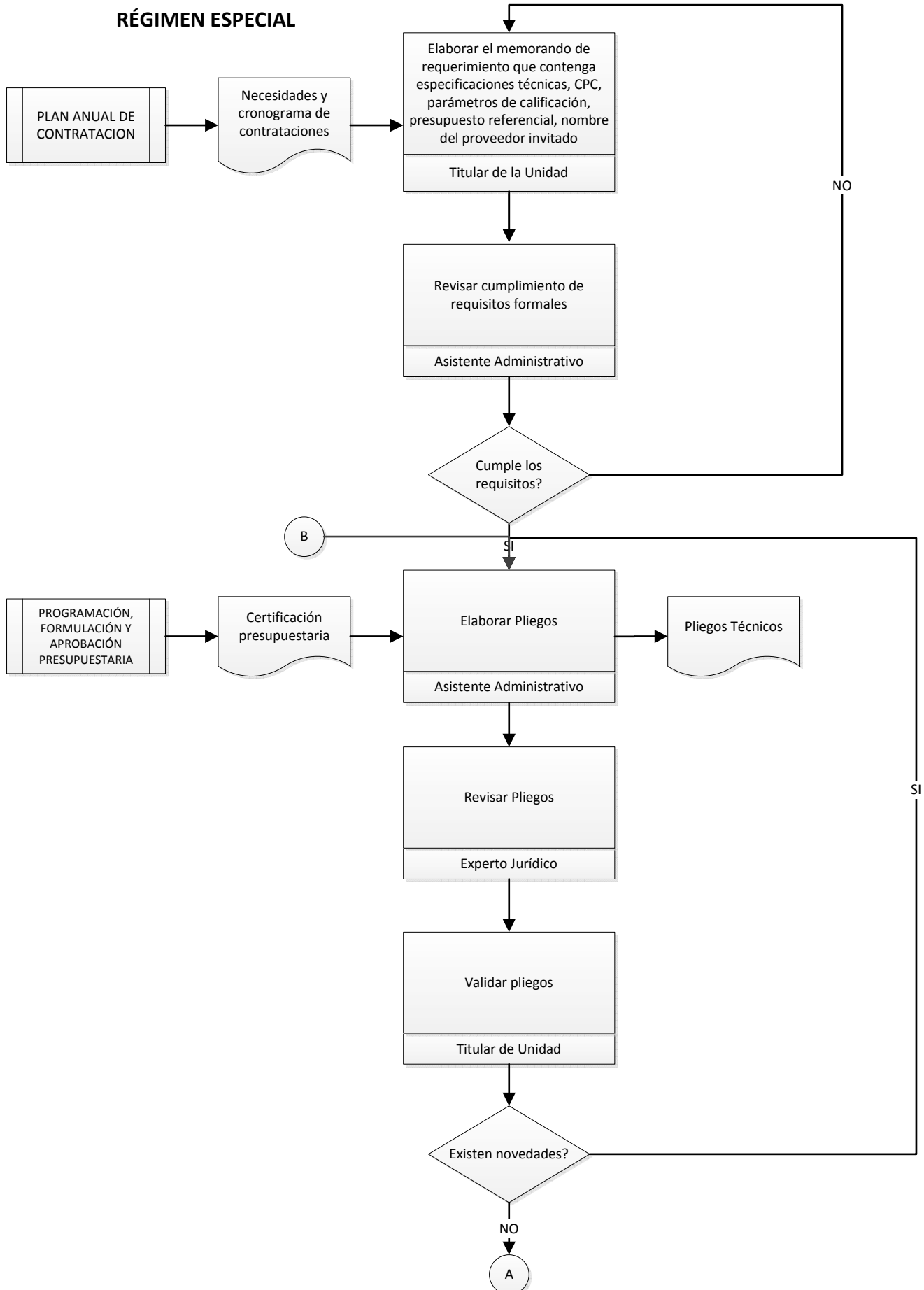
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 50 de 77

**RÉGIMEN ESPECIAL**

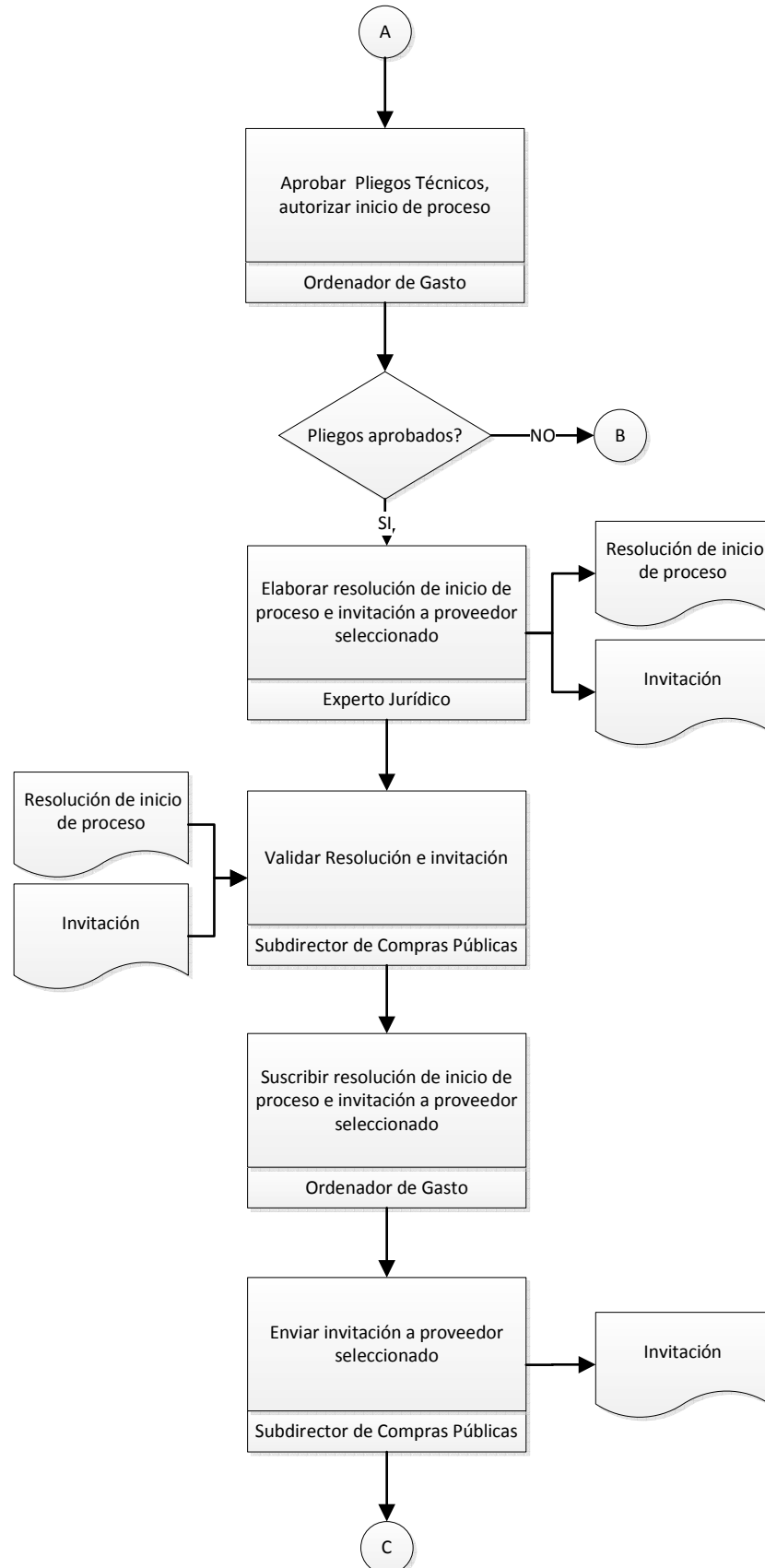
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 51 de 77





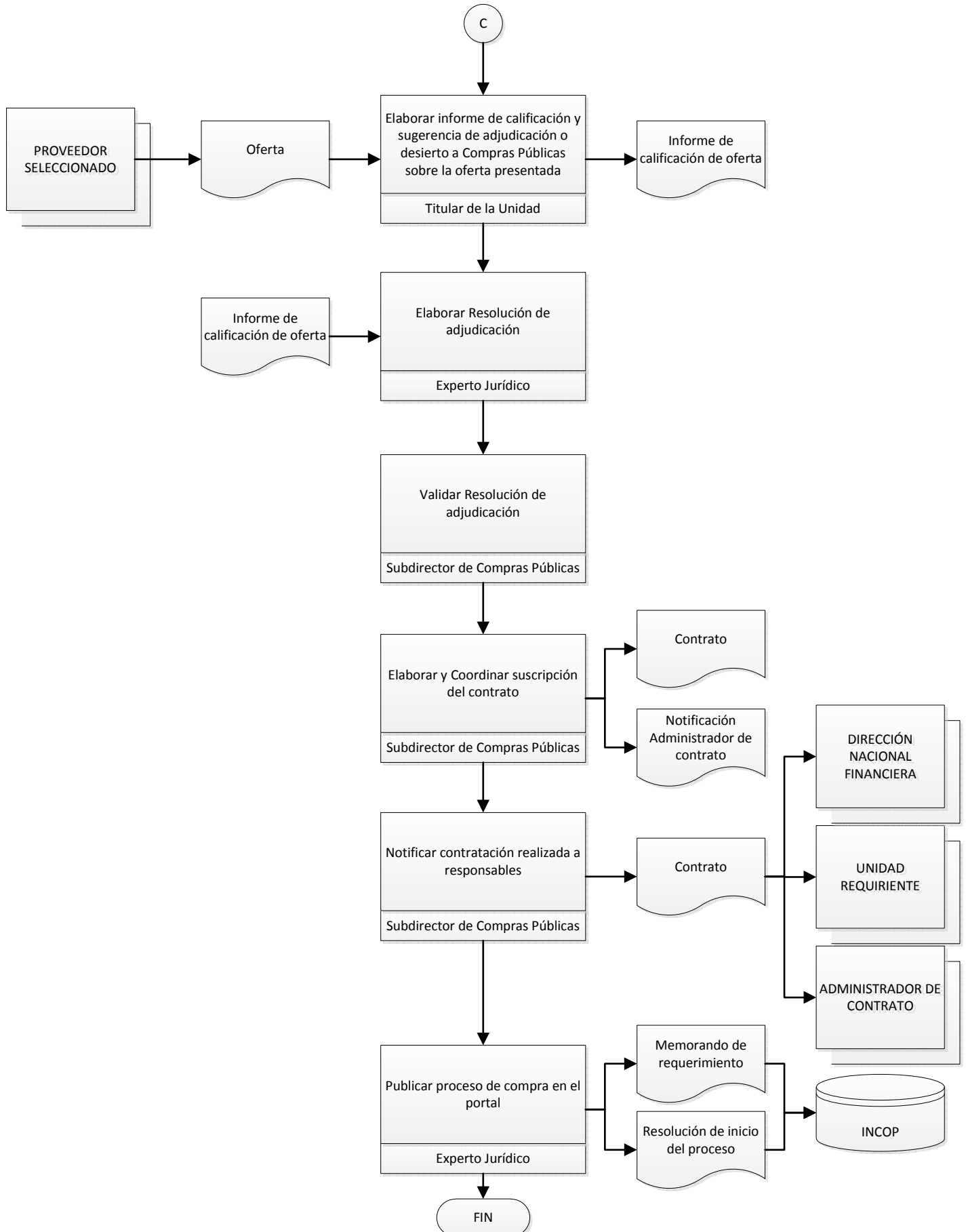
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

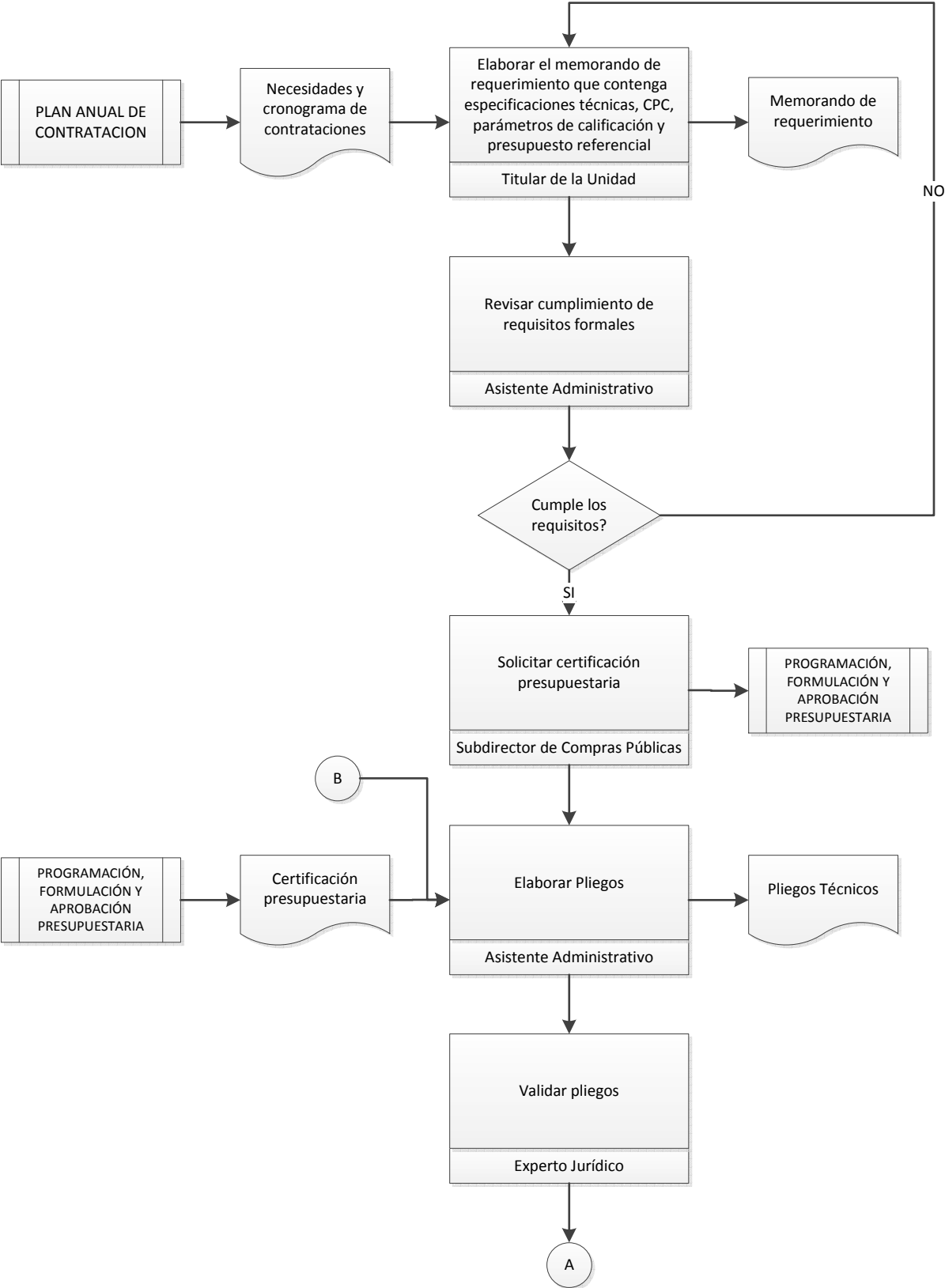
COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 52 de 77



**MENOR CUANTÍA - OBRAS**



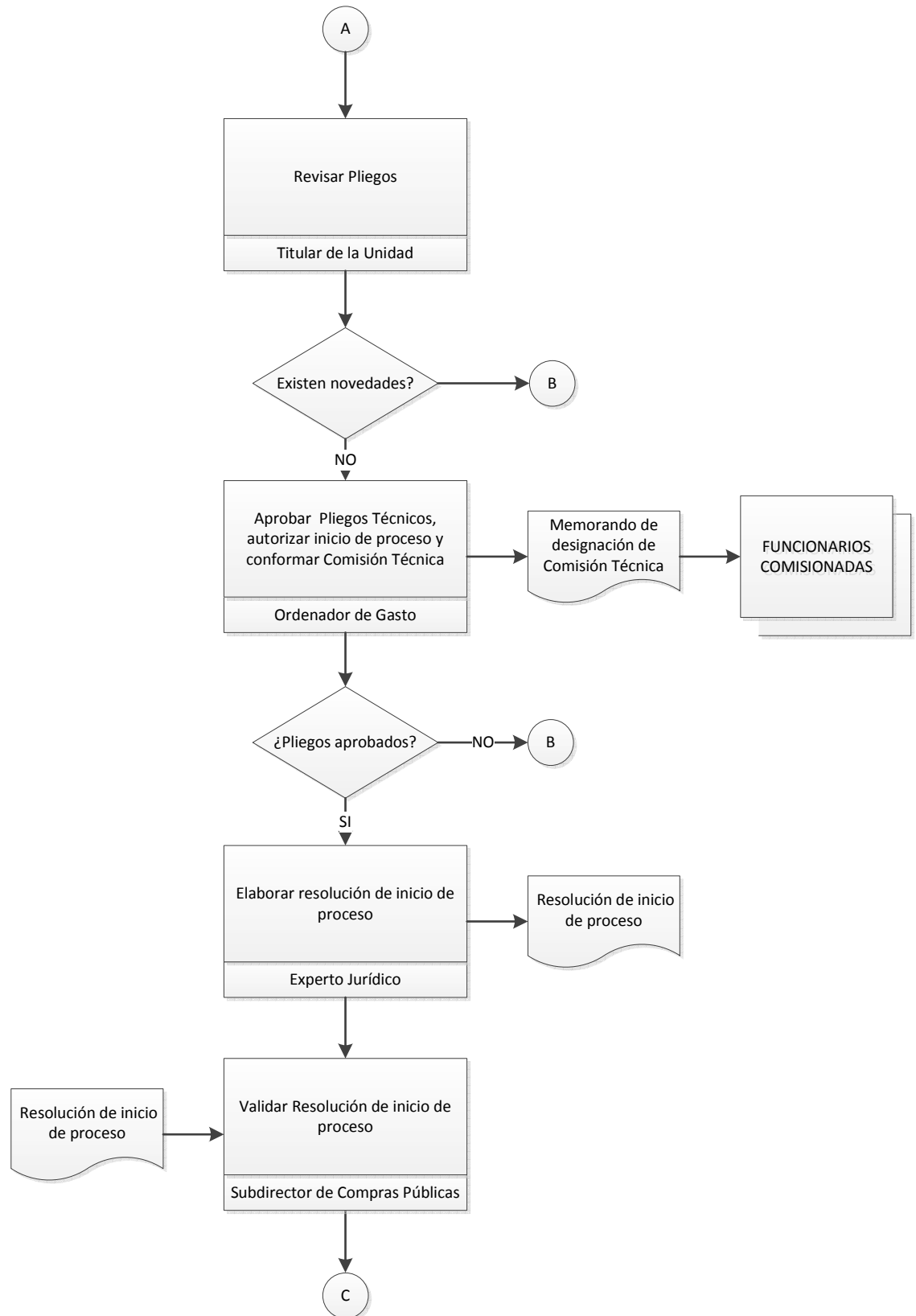
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 54 de 77



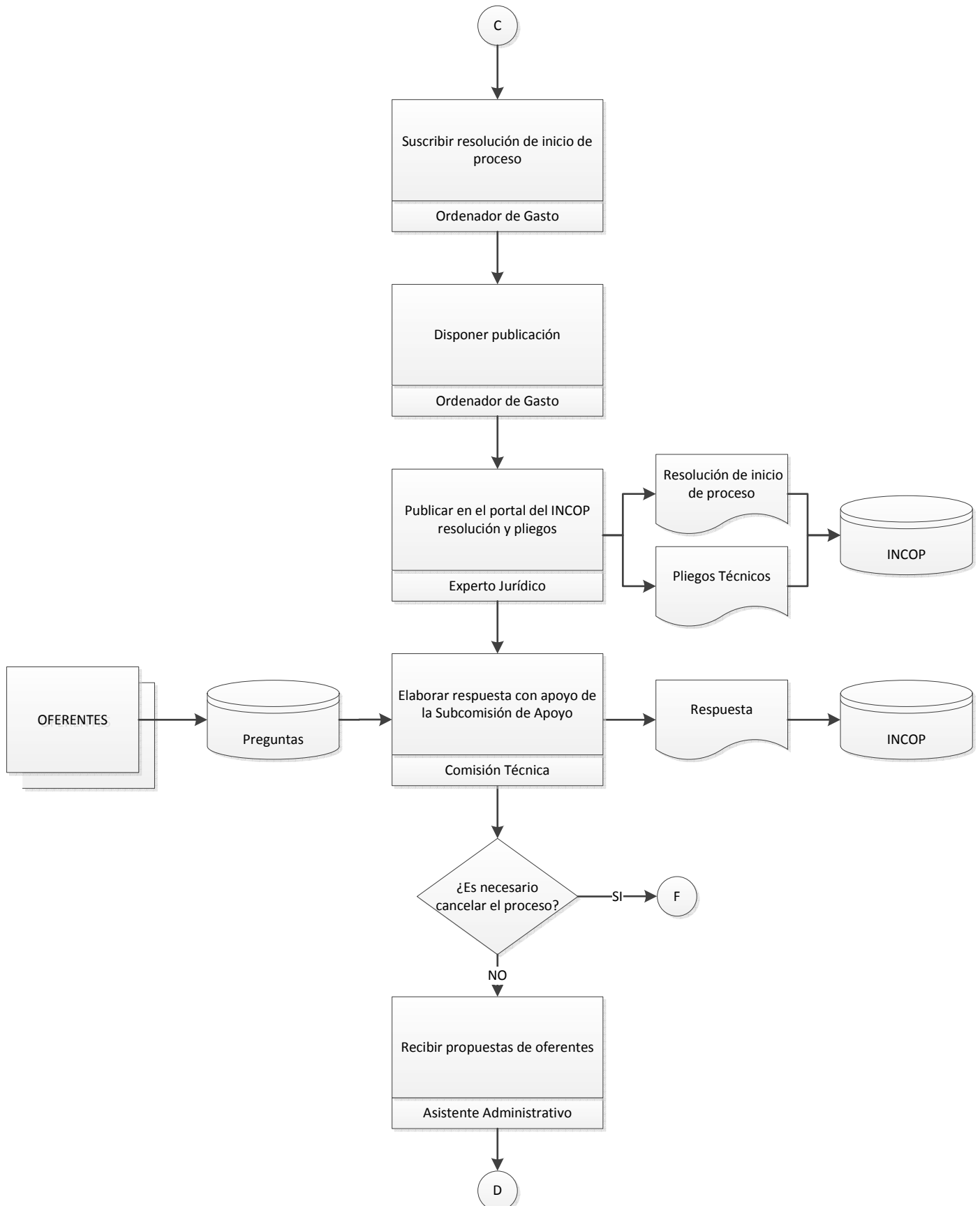
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 55 de 77



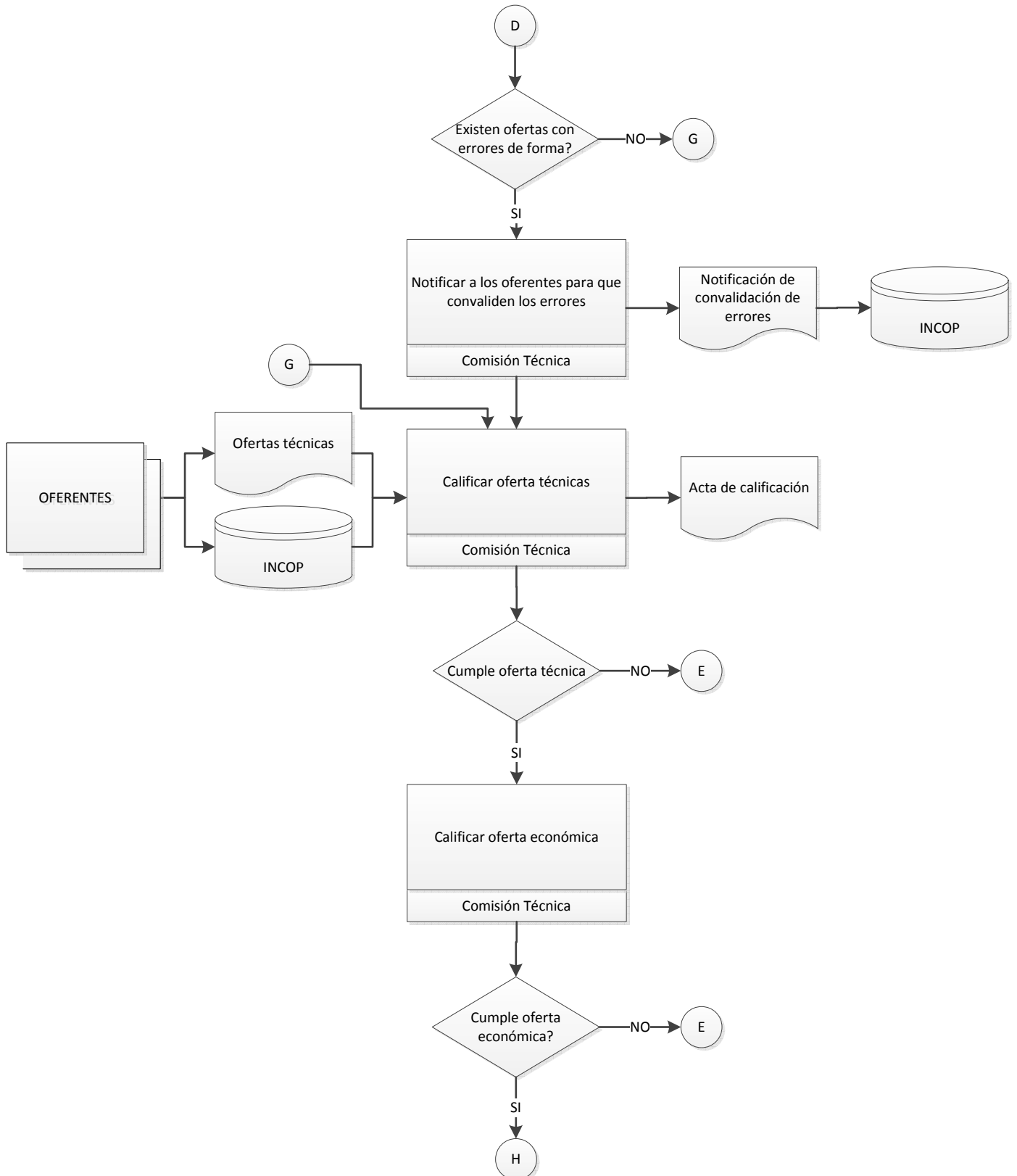
CODIGO  
ADQ-02

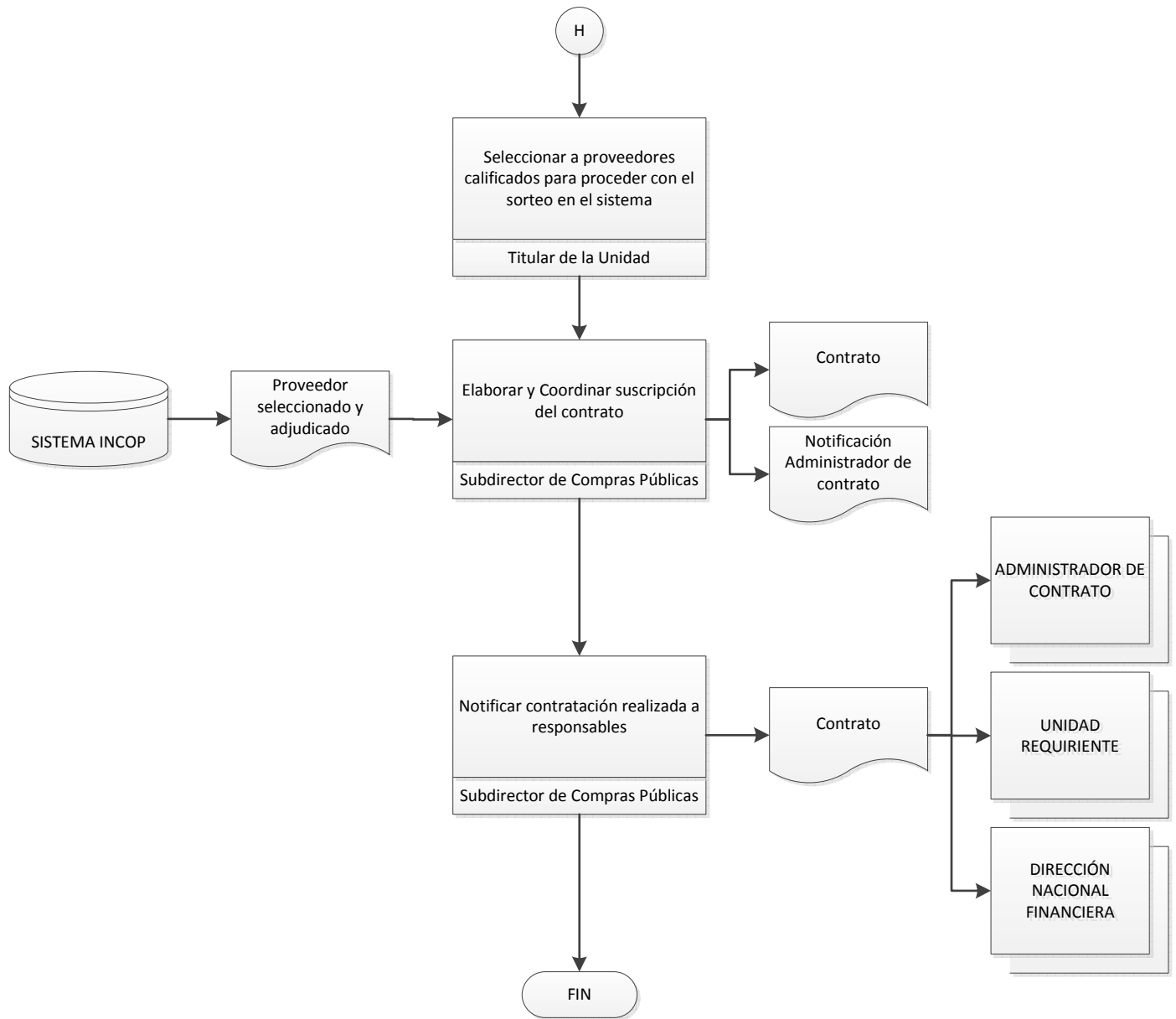
Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 56 de 77





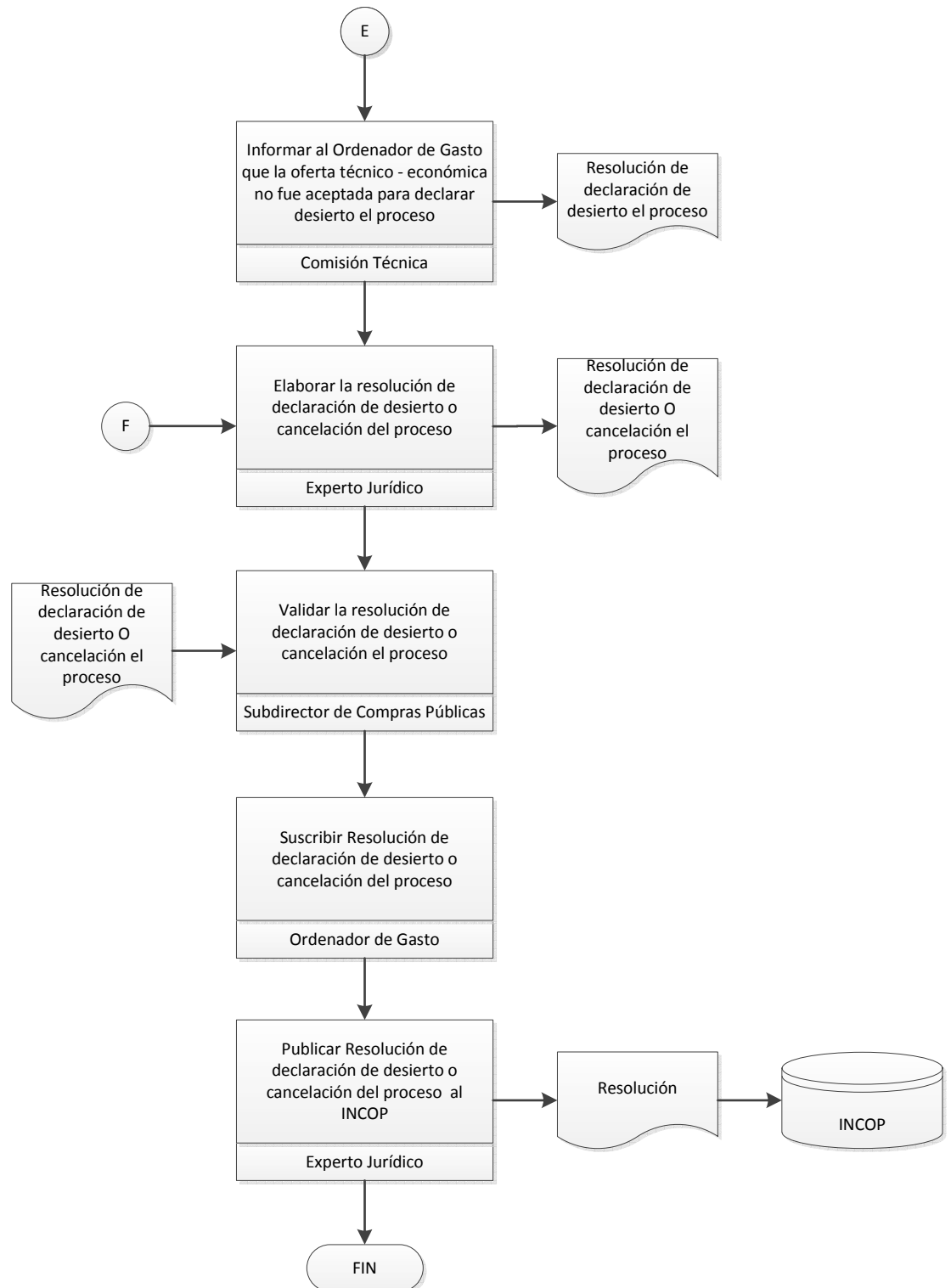
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

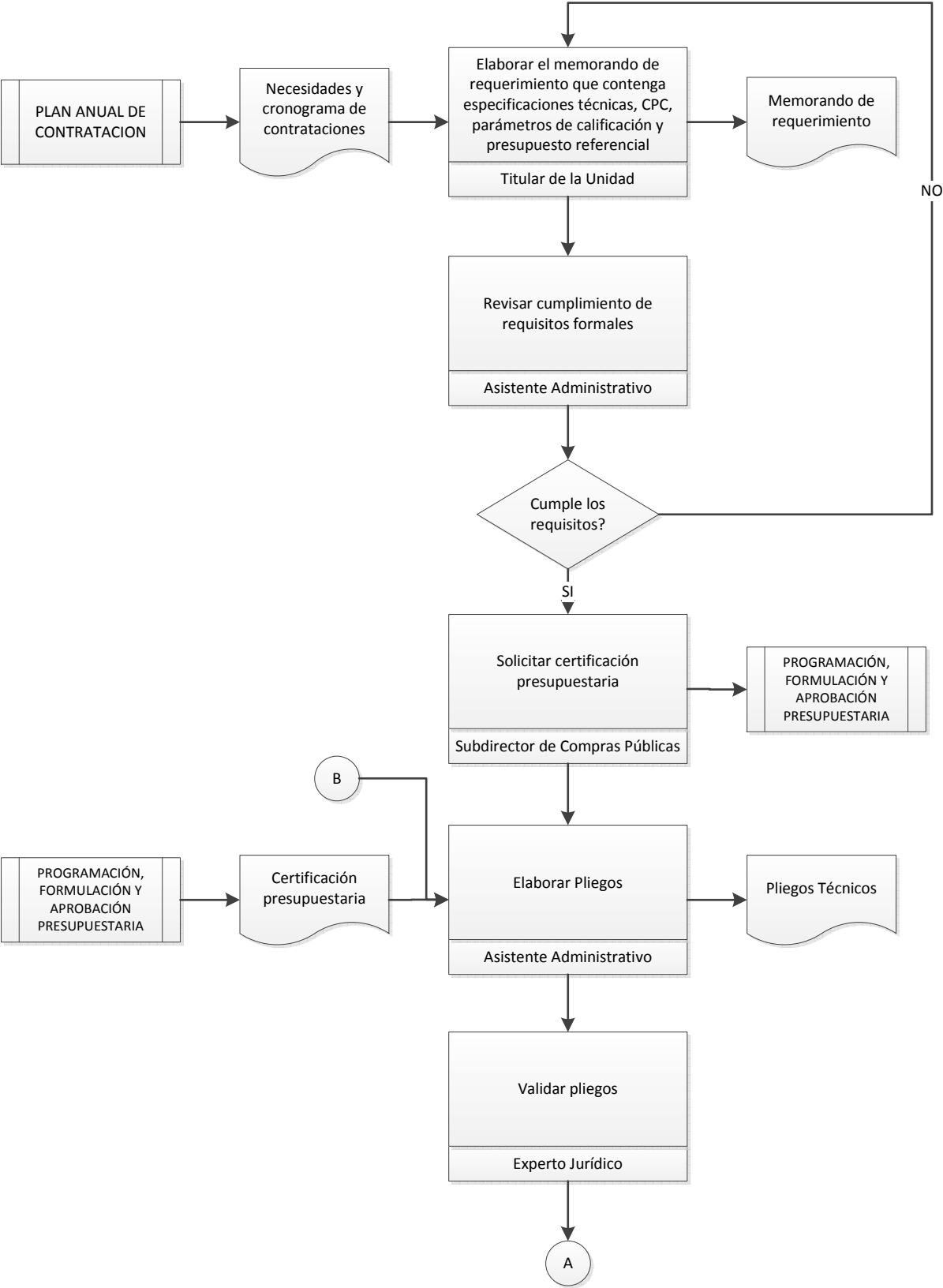
COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 58 de 77



**COTIZACIÓN - OBRAS**





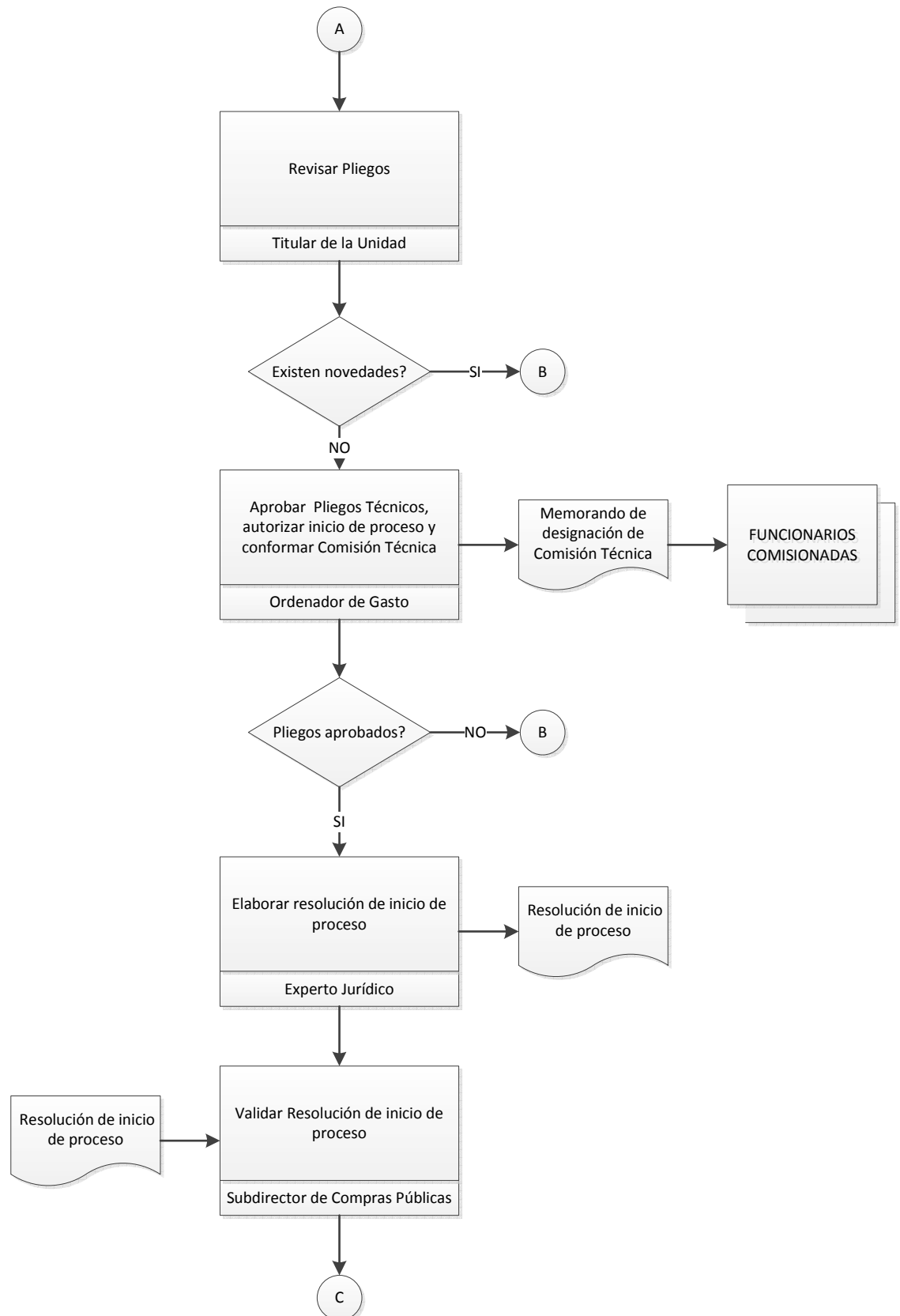
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 60 de 77



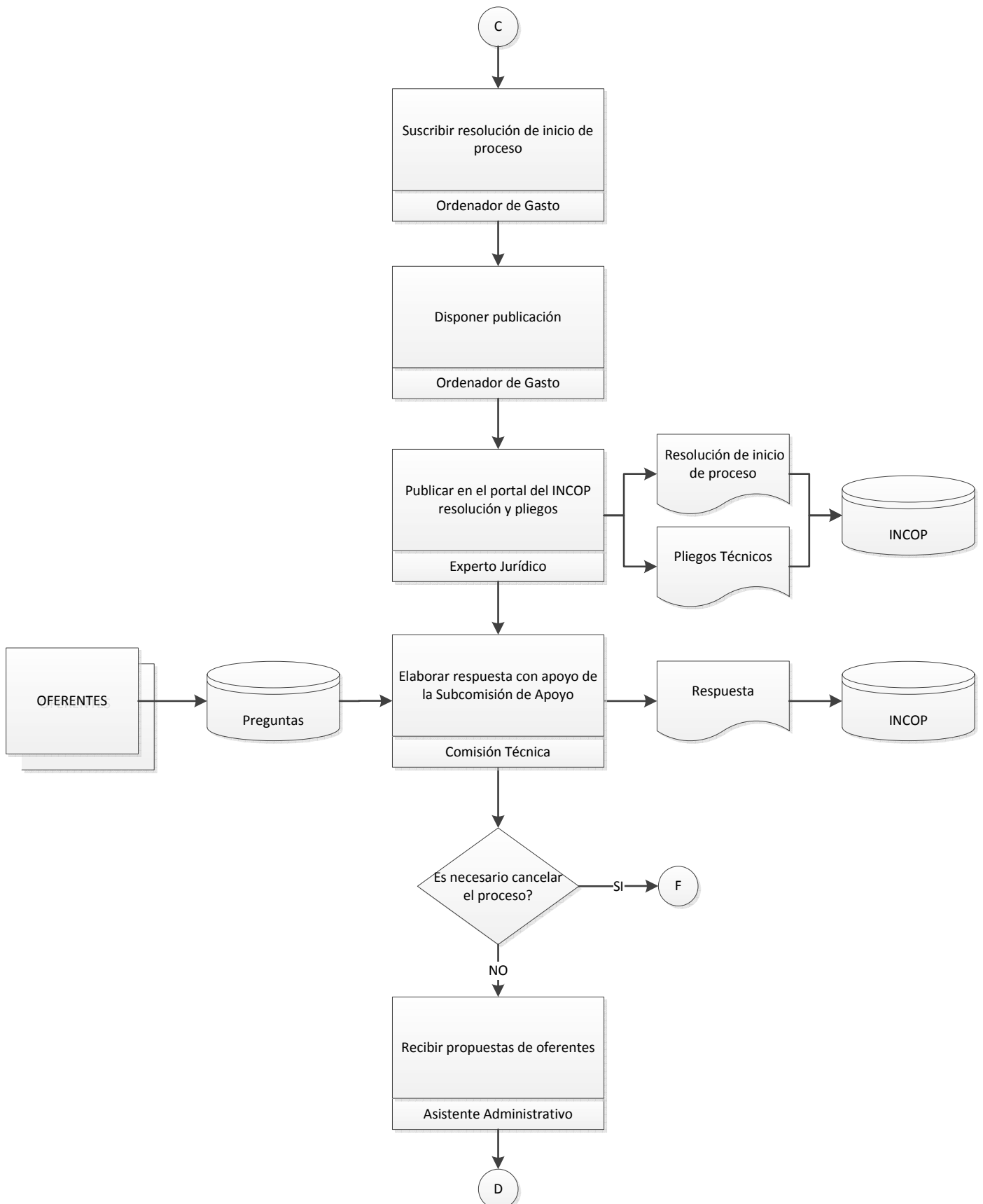
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 61 de 77



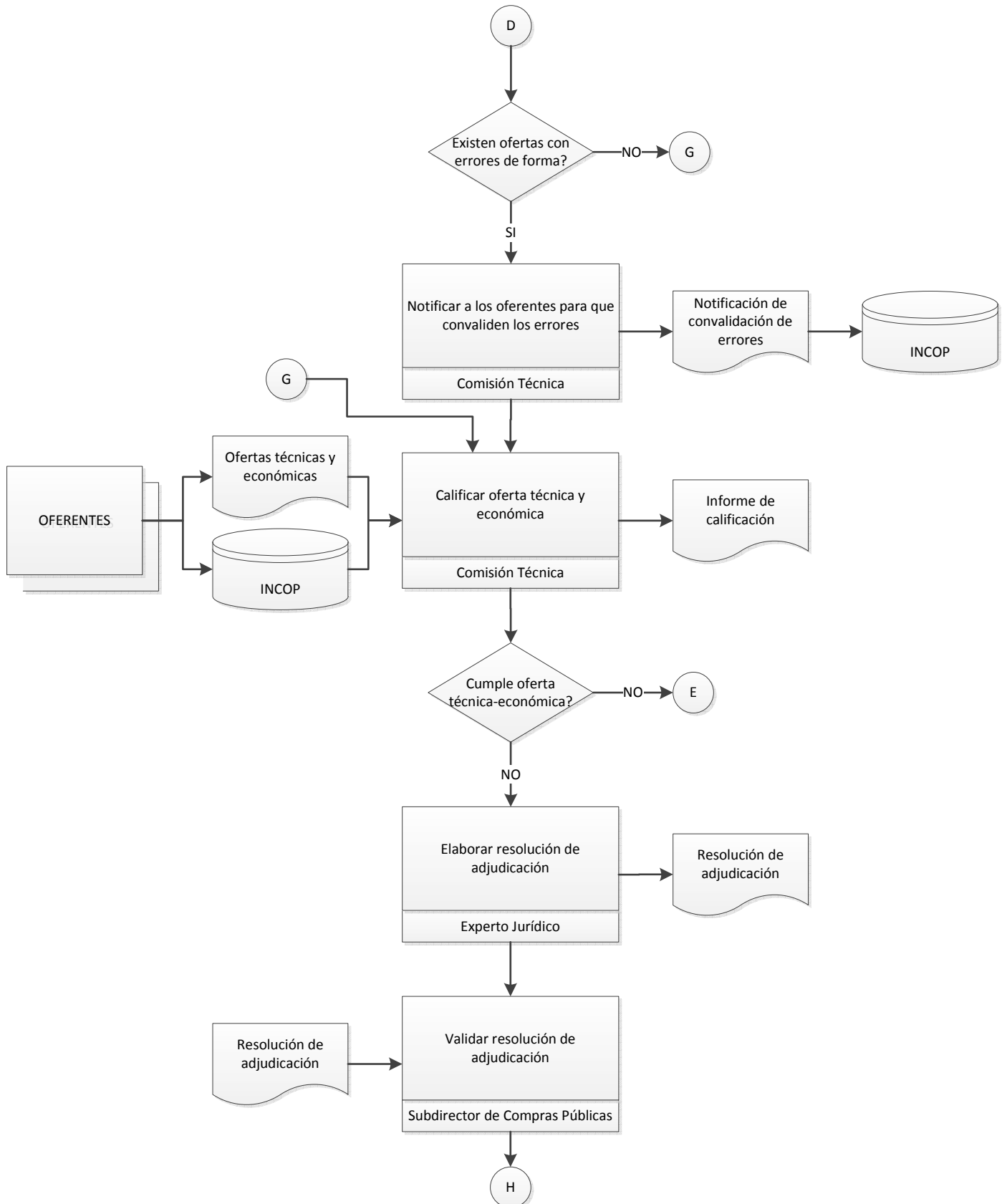
CODIGO  
ADQ-02

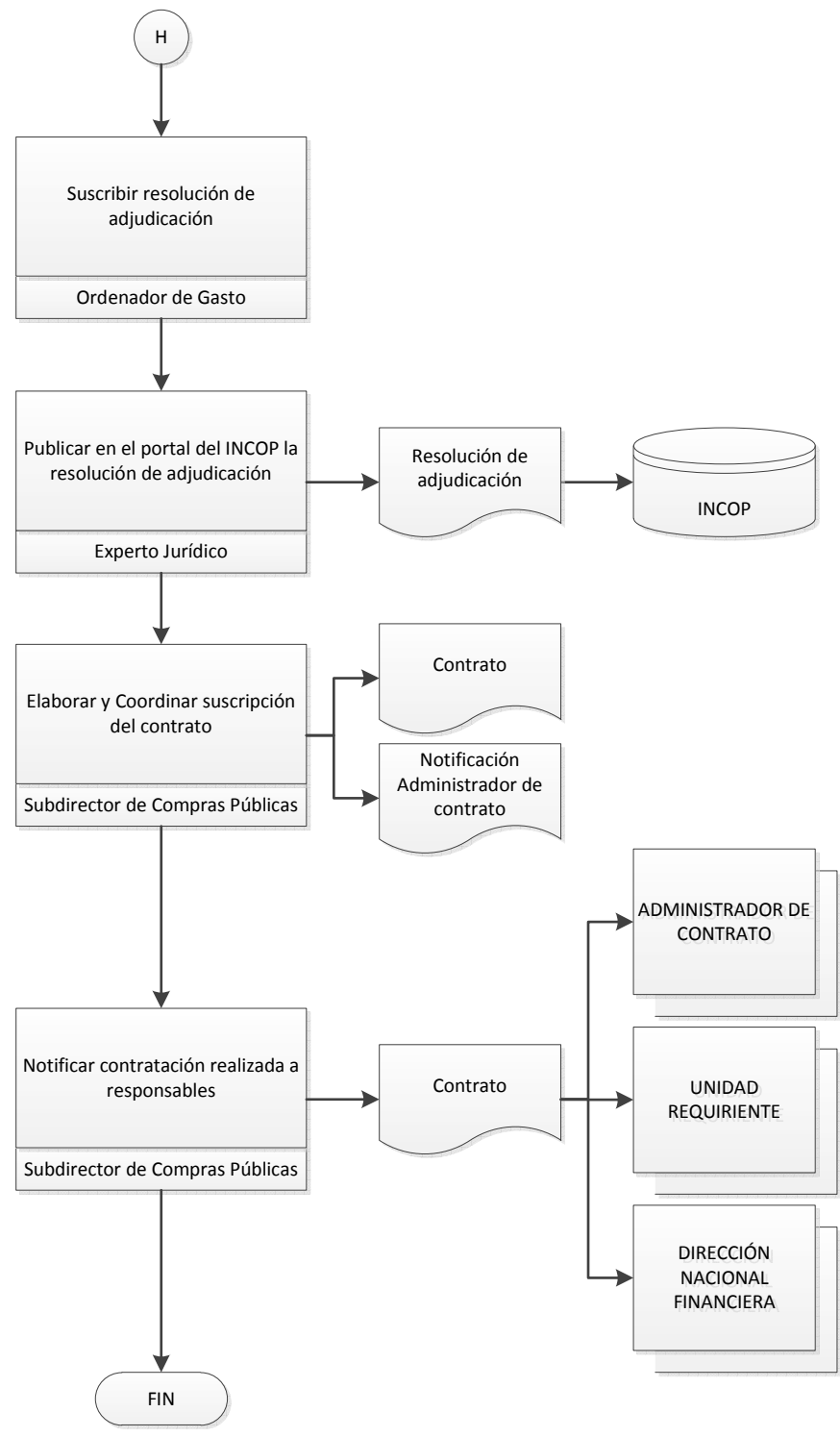
Proceso:

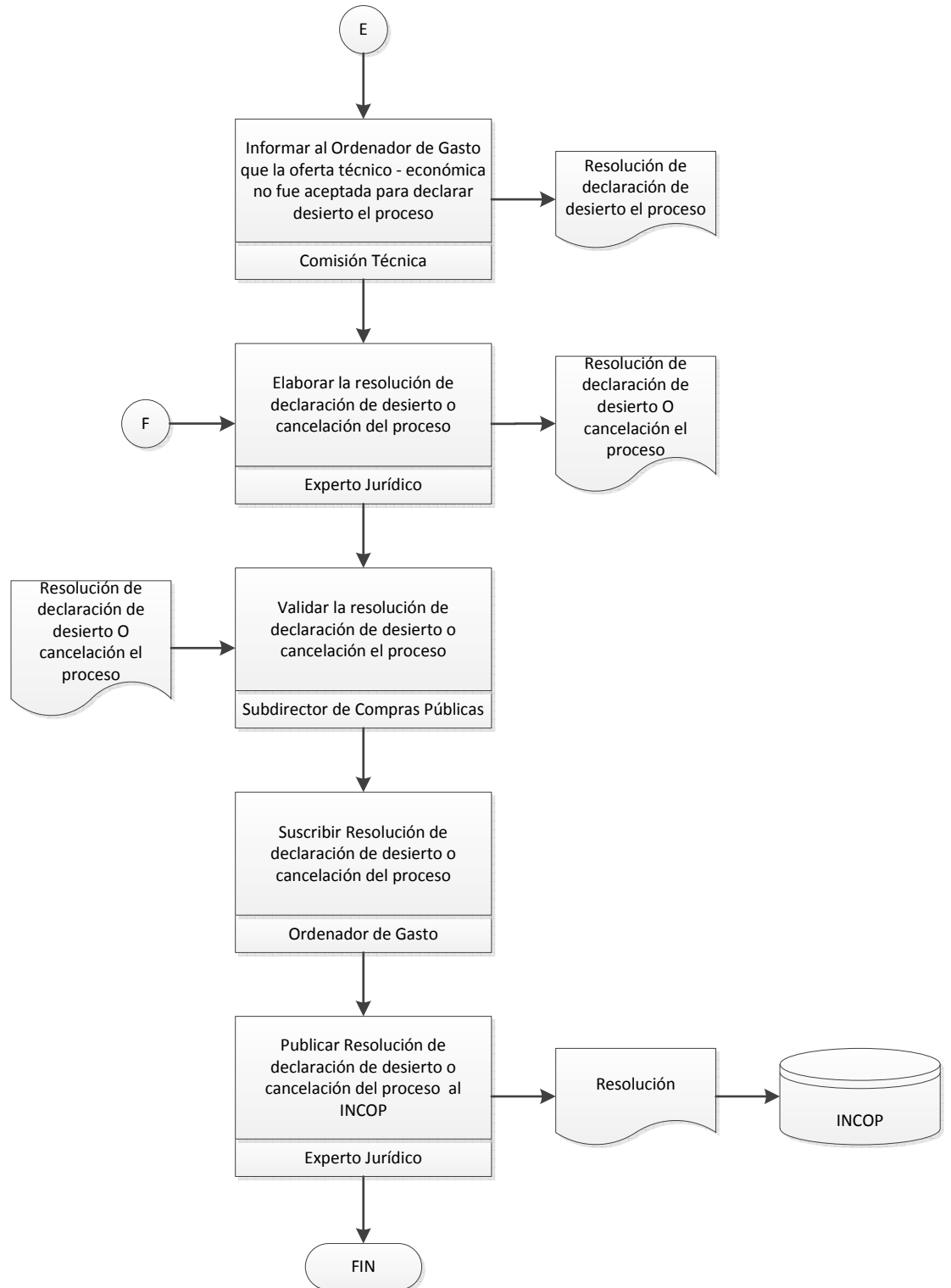
COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

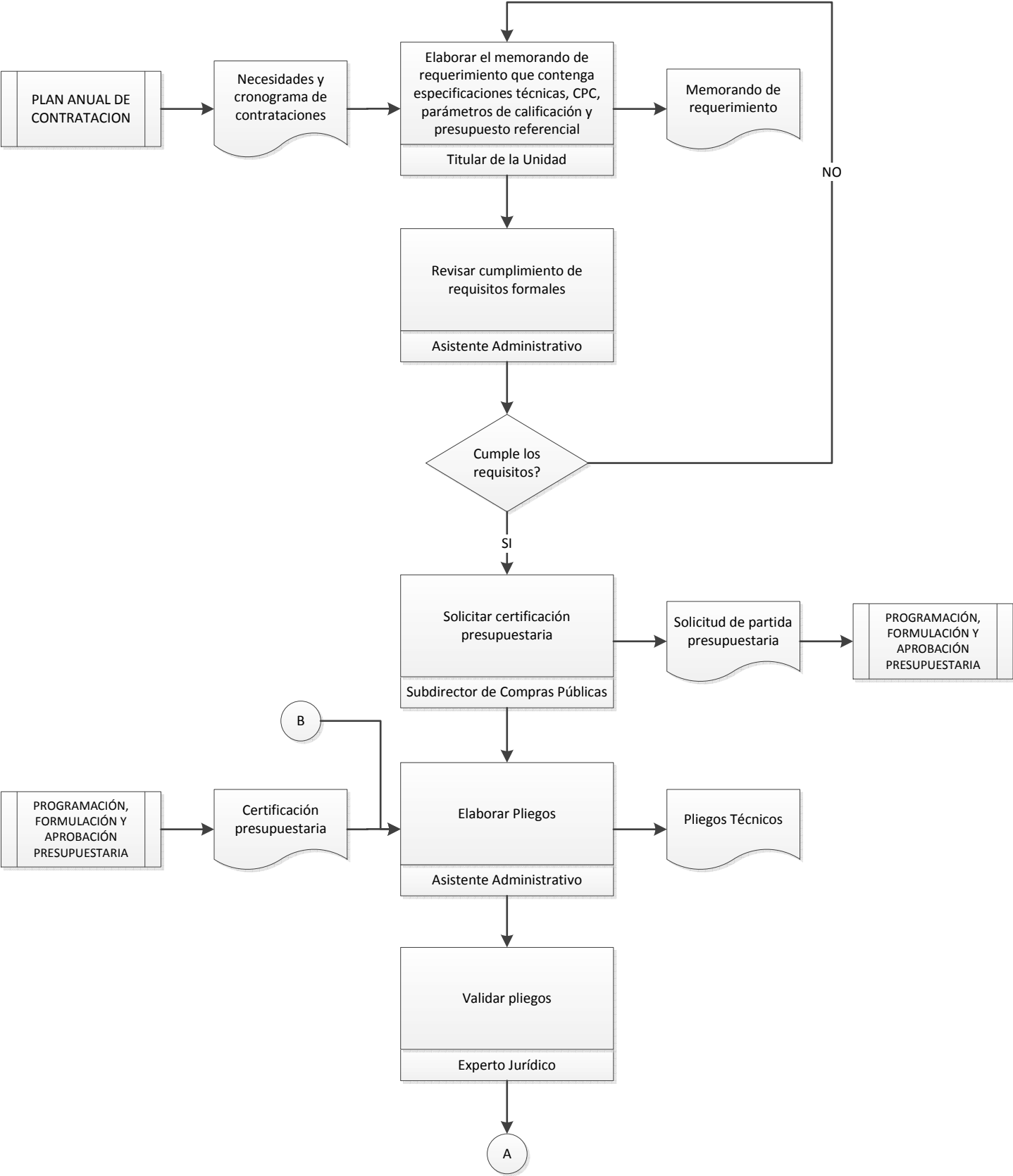
Pág. 62 de 77







**LICITACIÓN**



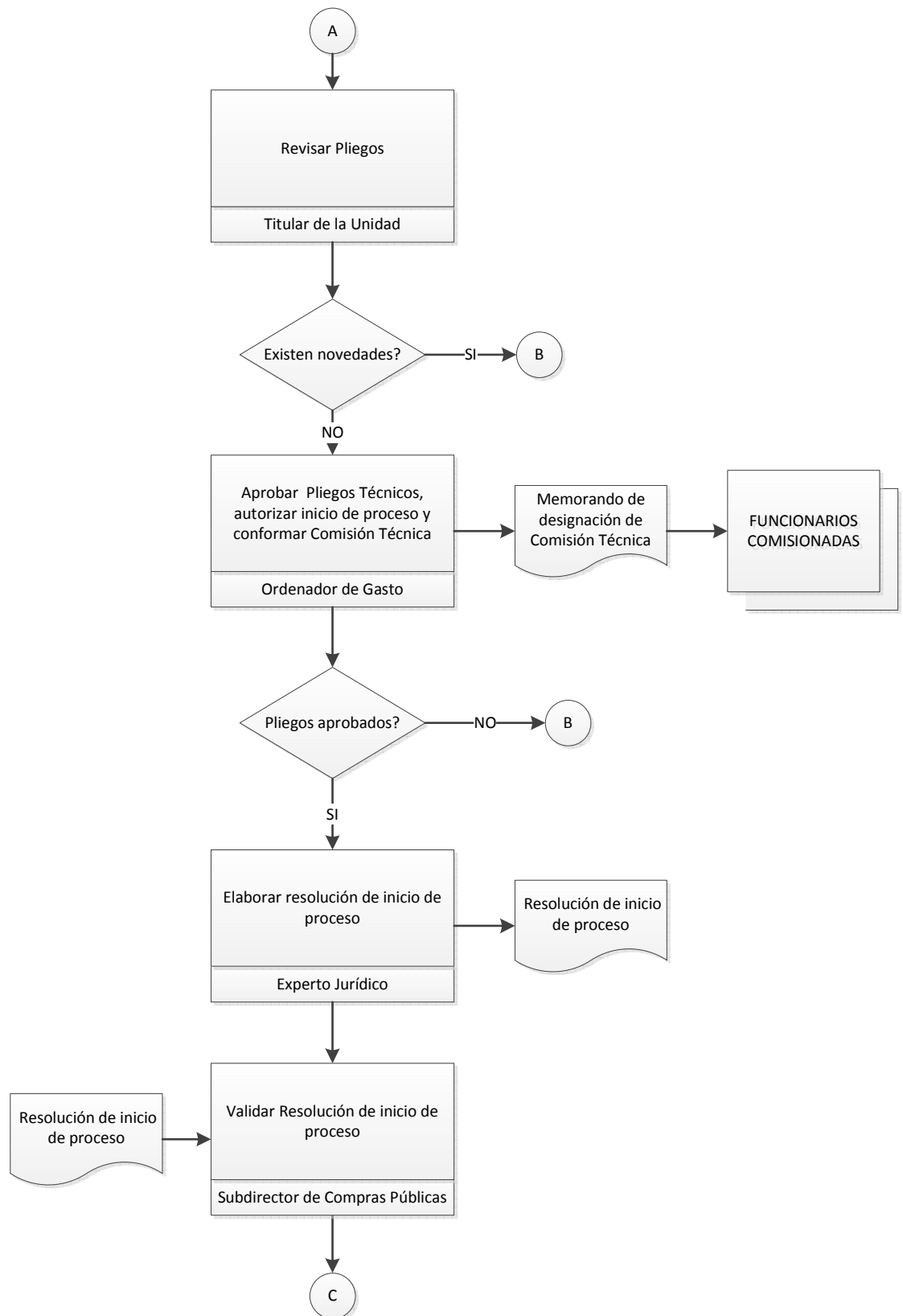
CODIGO  
ADQ-02

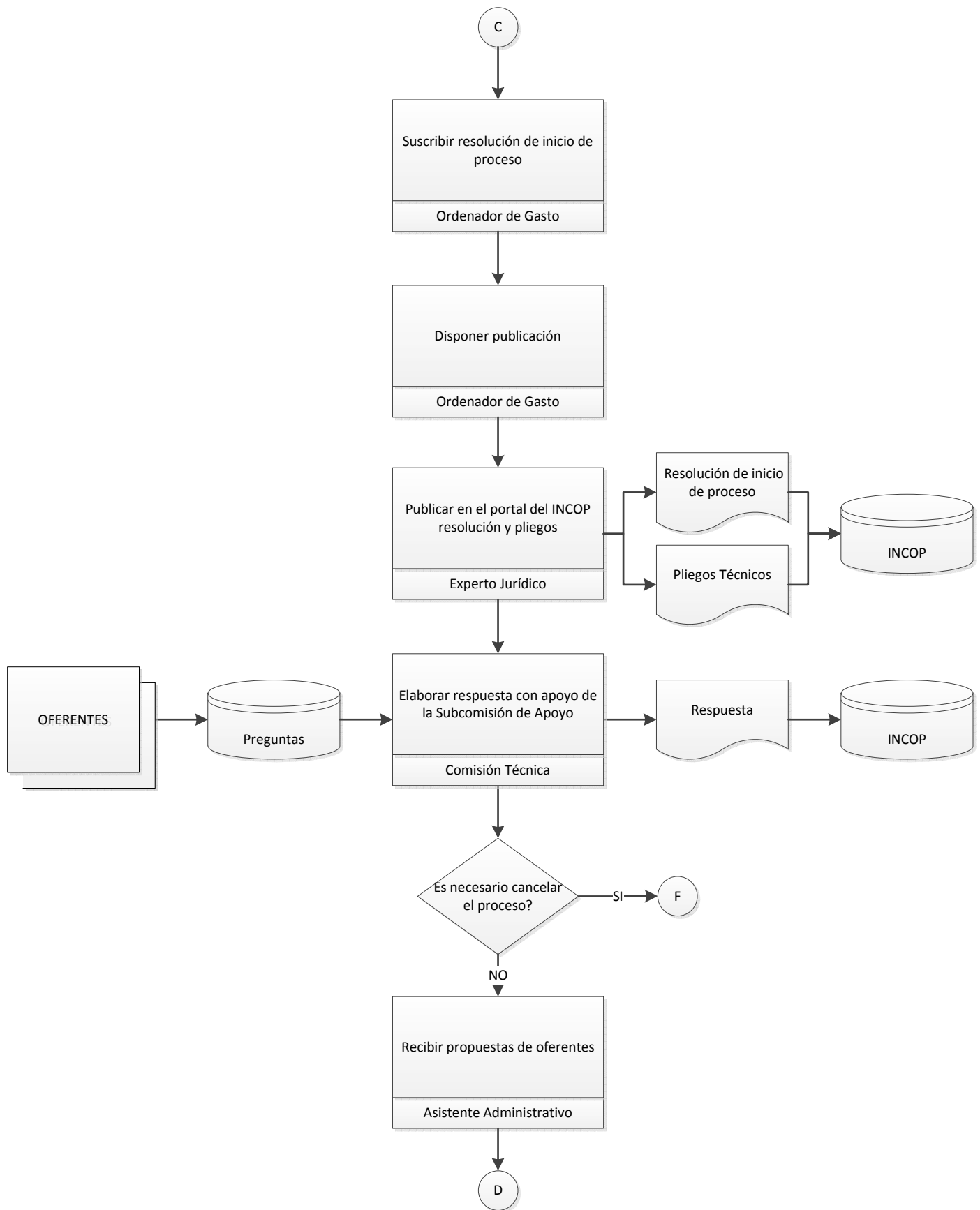
Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 66 de 77







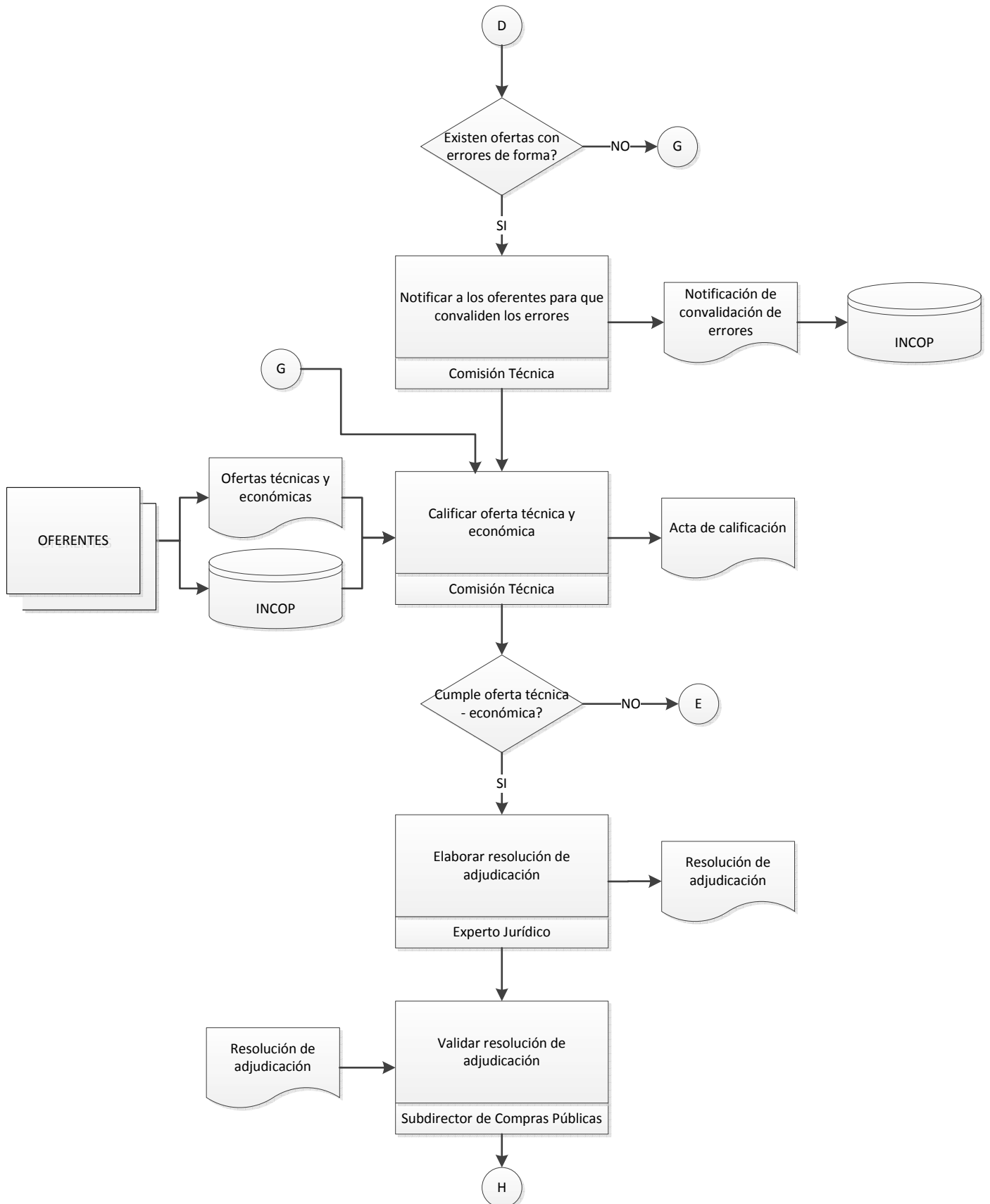
CODIGO  
ADQ-02

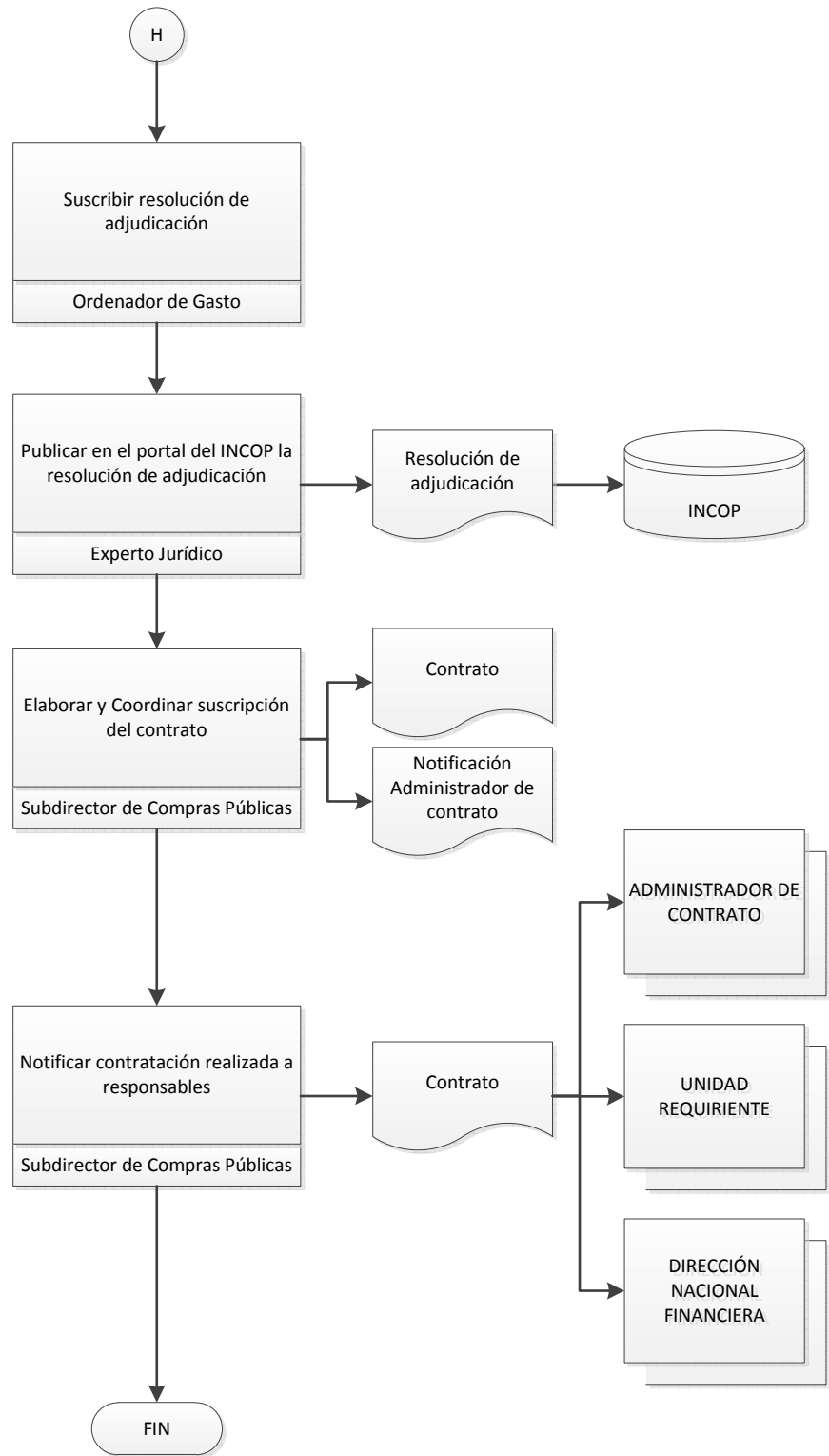
Proceso:

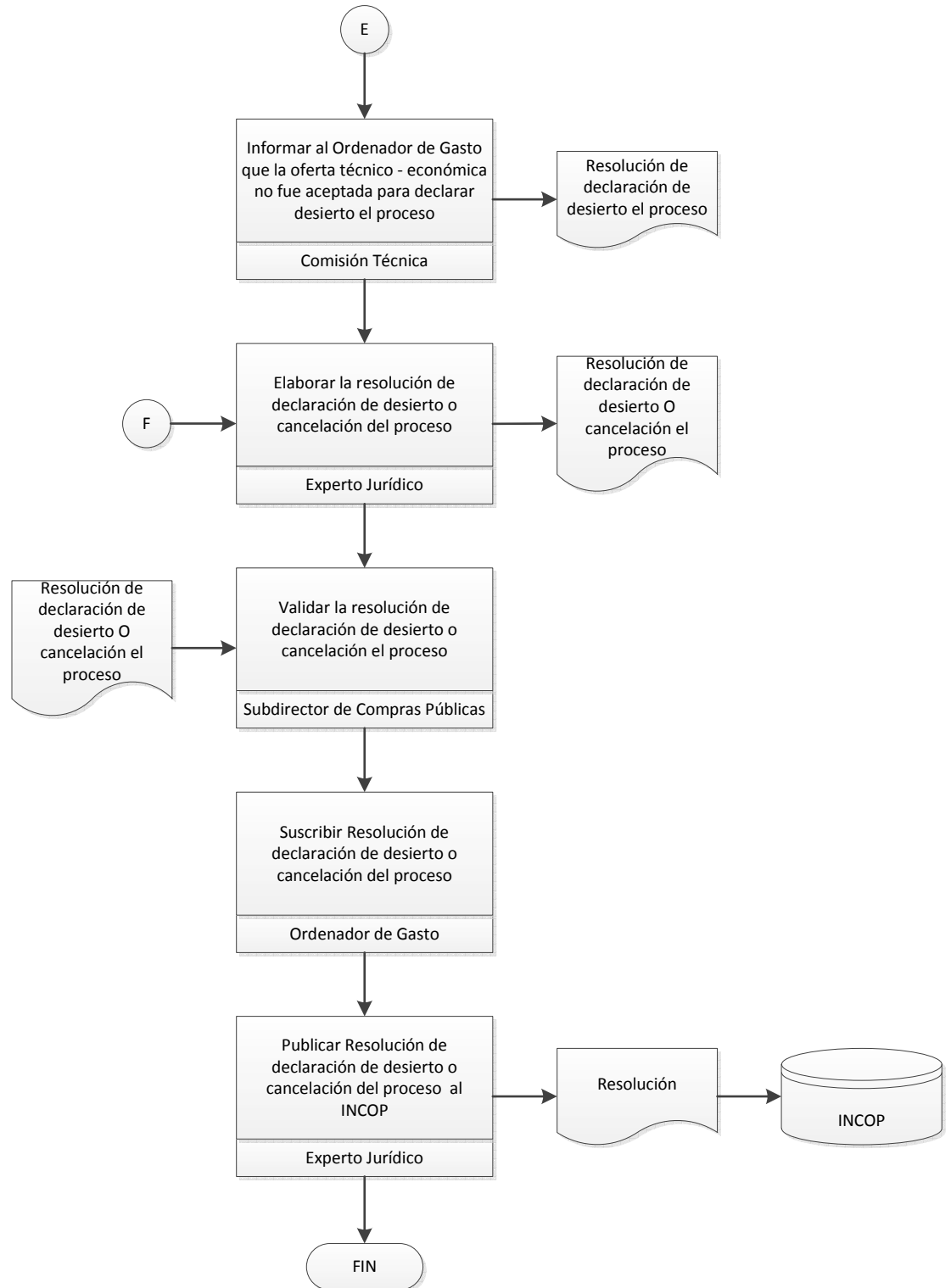
COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 68 de 77

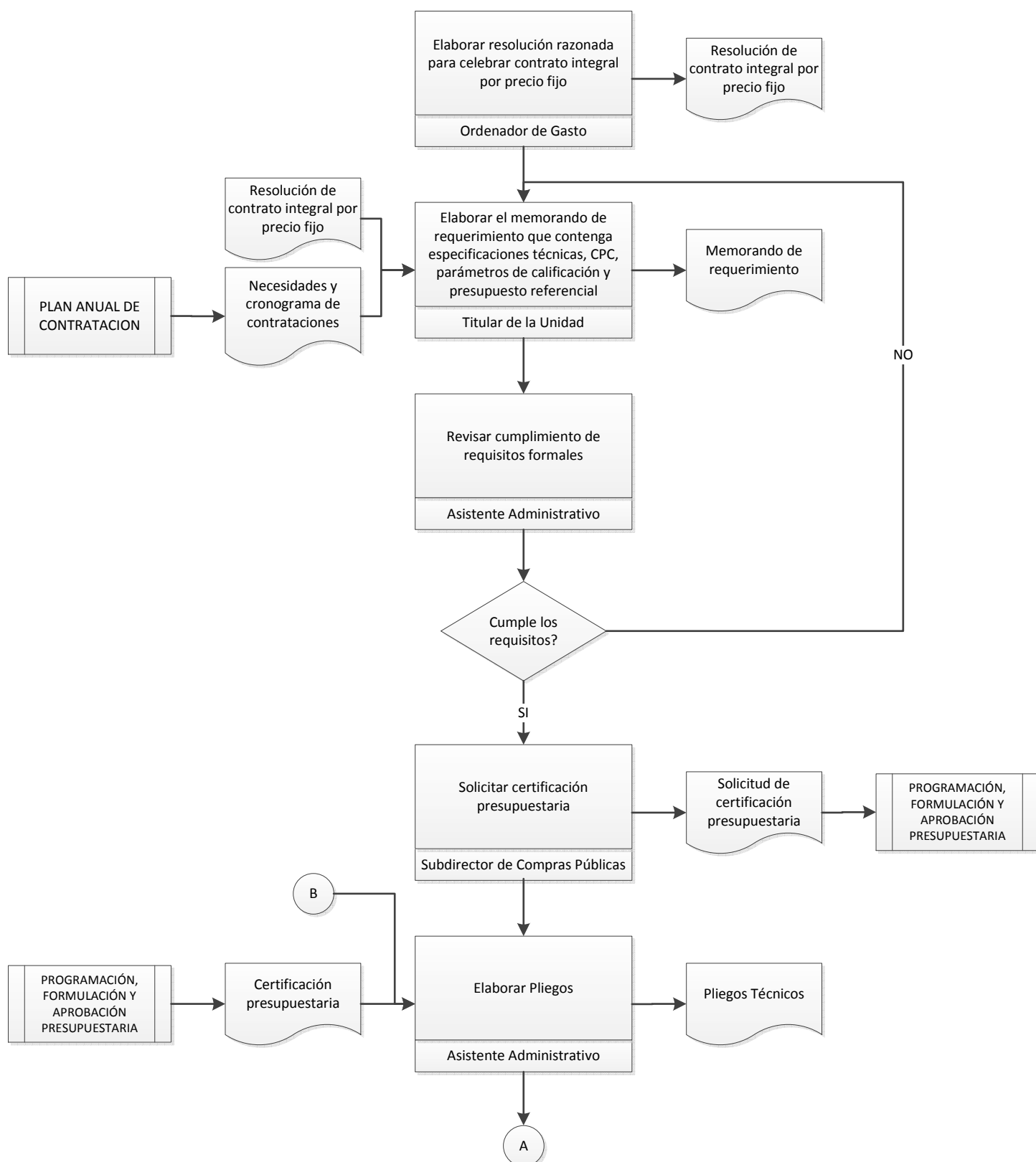






		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO ADQ-02	Proceso:	COMPRAS PÚBLICAS	
Edición No. 01			Pág. 71 de 77

### CONTRATACIÓN INTEGRAL POR PRECIO FIJO



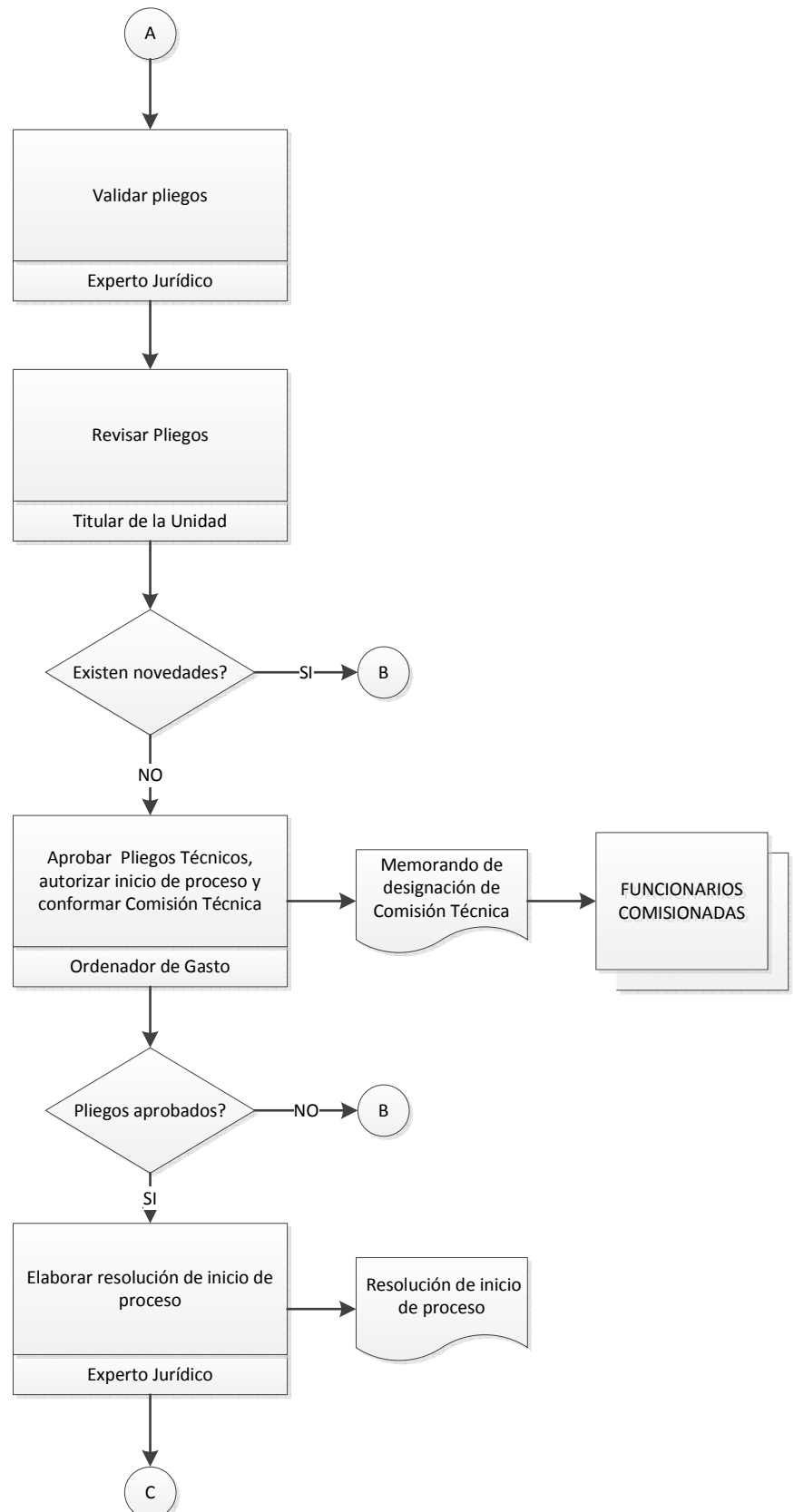
CODIGO  
ADQ-02

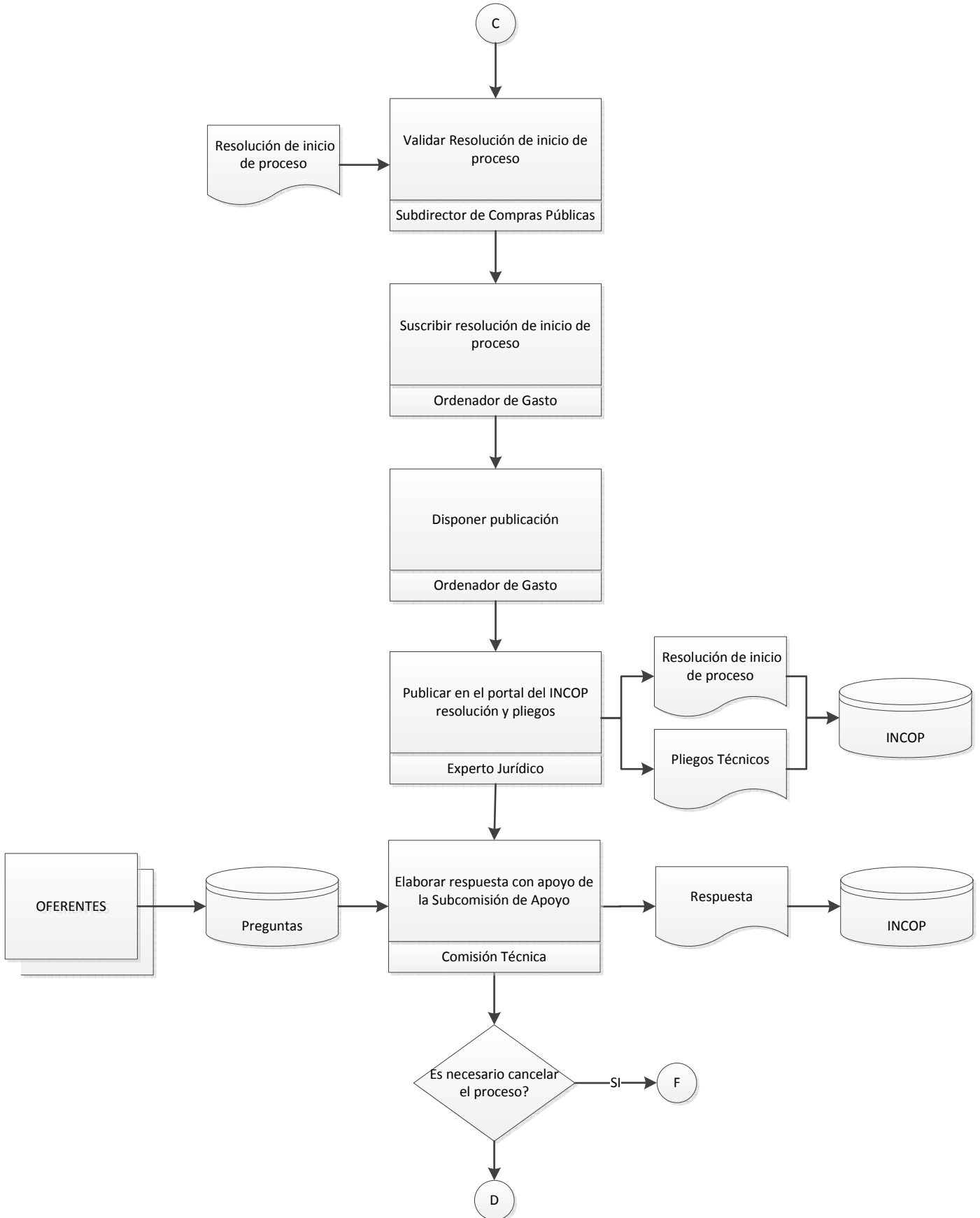
Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 72 de 77





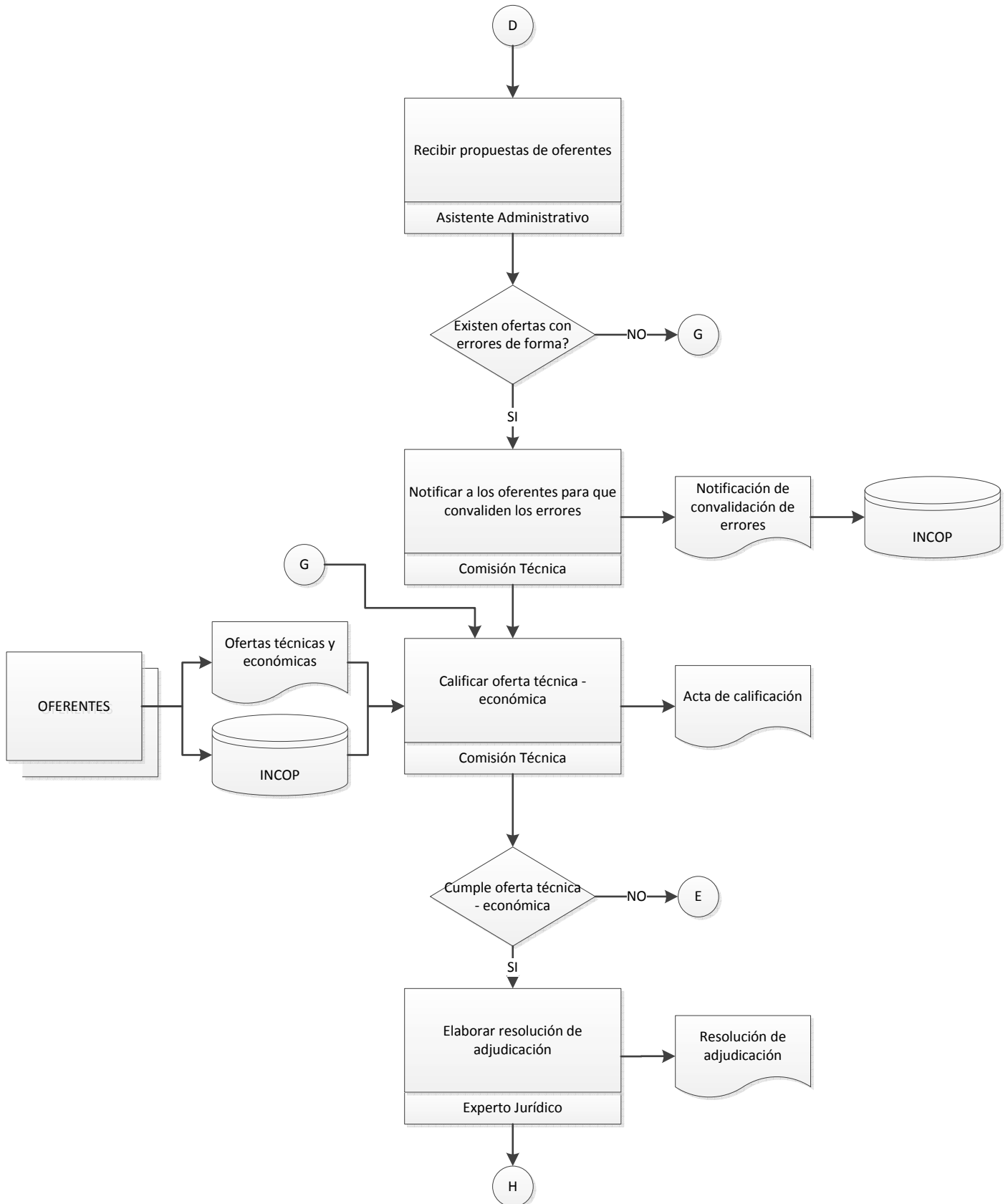
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 74 de 77



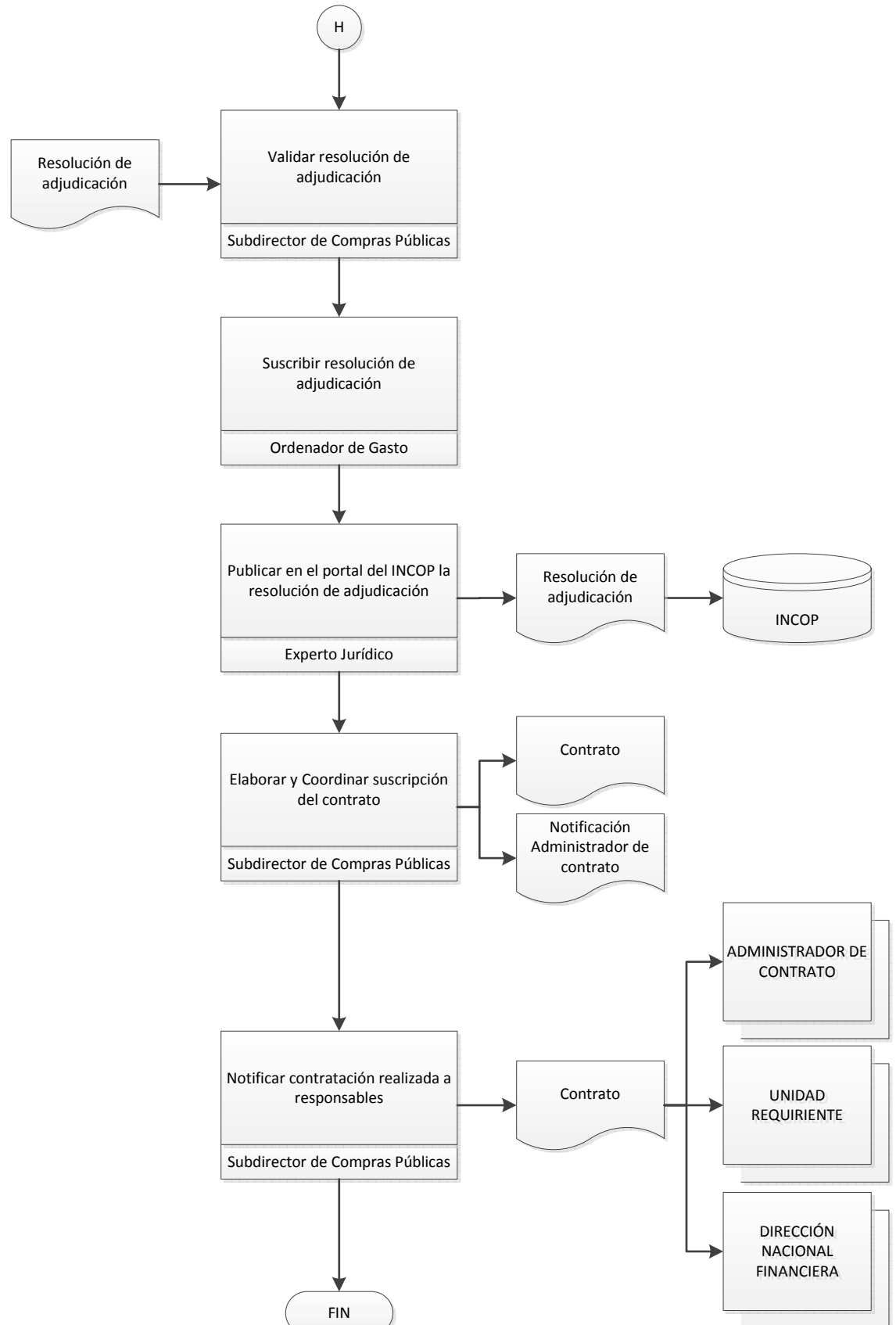
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 75 de 77





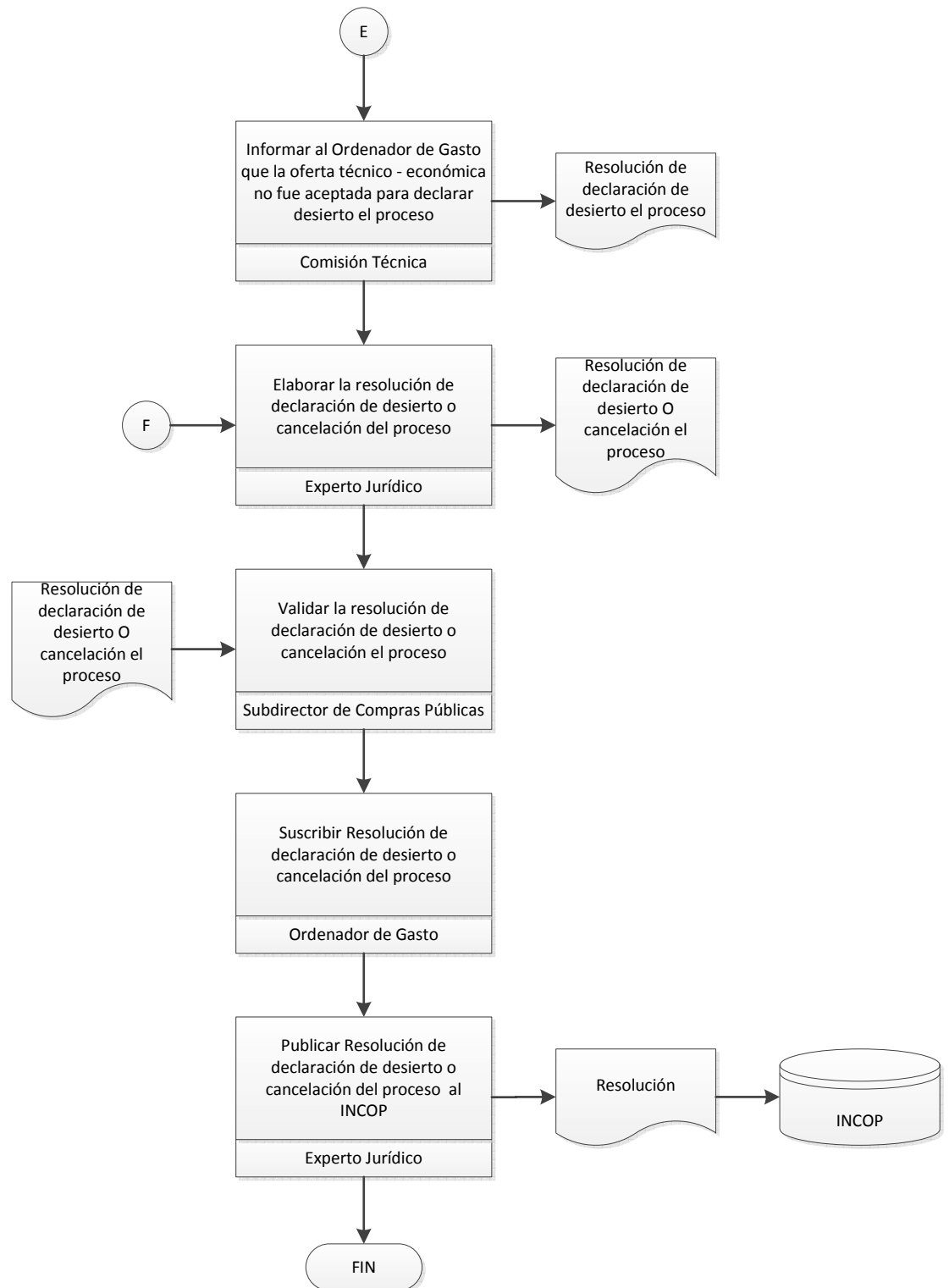
CODIGO  
ADQ-02

Proceso:

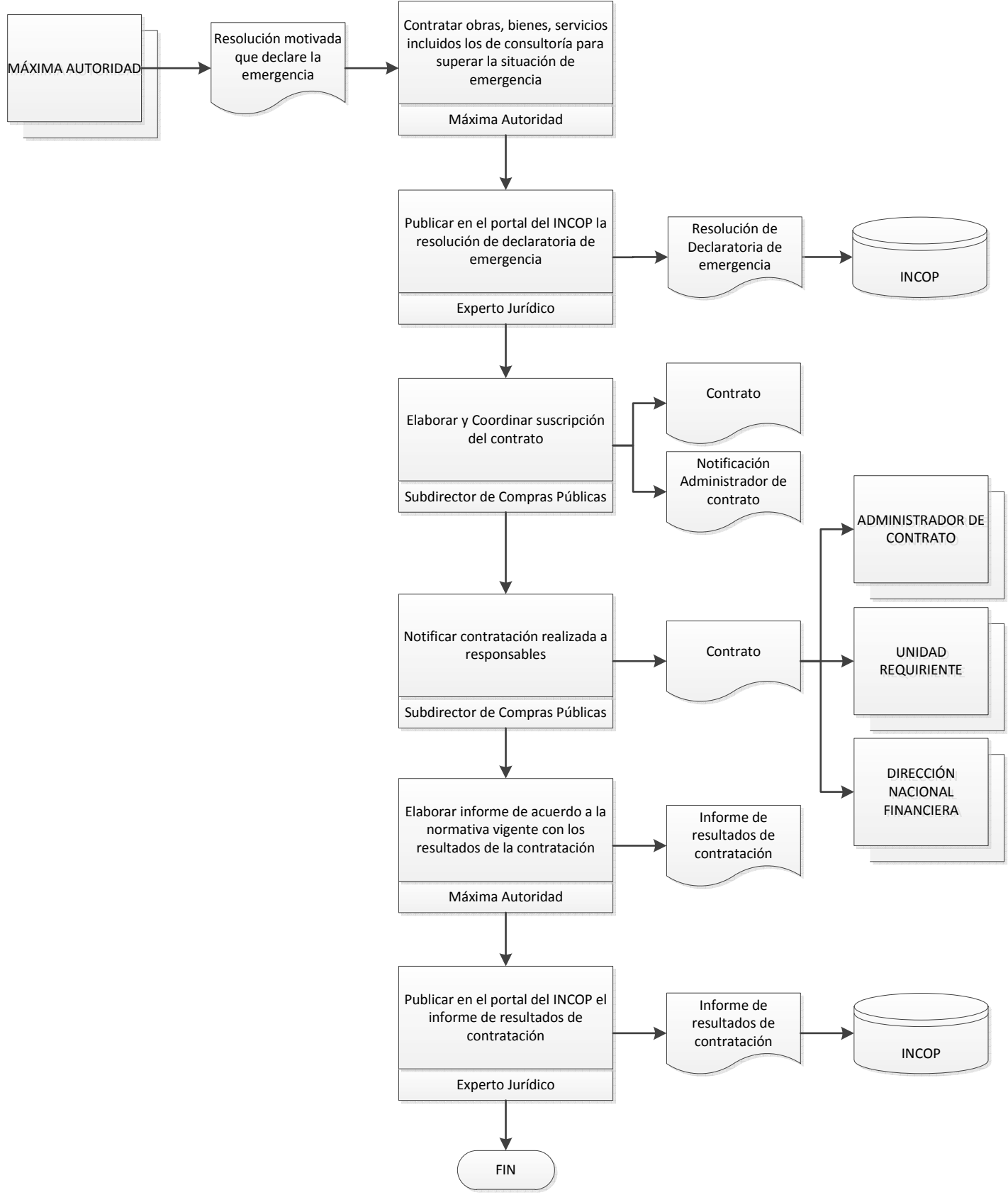
COMPRAS PÚBLICAS

Edición No. 01

Pág. 76 de 77



**CONTRATACIONES EN SITUACIÓN DE EMERGENCIA**



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GEB-01	Procedimiento: Gestión de Activos Fijos y Bienes de Control Administrativo		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

## 1. PROPÓSITO

Realizar el control y el ingreso de los activos fijos y bienes de control adquiridos por el Ministerio Coordinador; así como, identificar los bienes y entregarlos a los custodios asignados.

## 2. ALCANCE

Aplica a todos los activos fijos y bienes de control administrativos adquiridos.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Analista Administrativo Activos Fijos.

## 4. DEFINICIONES

**Activos fijos.-** Son los bienes de la institución que tienen una duración mayor a un año y monto superior a 100 USD.

**Bienes de control.-** Son los bienes de la institución que tienen monto de valoración inferior a 100 USD.

## 5. POLÍTICAS

Todos los activos fijos y bienes de control administrativo deben ser debidamente recibidos e ingresados aplicando este procedimiento.

Los activos fijos y bienes de control administrativo que no sean asignados a un funcionario de la institución, quedarán bajo la custodia del Responsable de Activos Fijos y Seguros.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GEB-01	Procedimiento: Gestión de Activos Fijos y Bienes de Control Administrativo		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Control de ingresos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el ingreso de los activos fijos y bienes de control administrativo en relación a los bienes adquiridos.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Notas de ingreso / Bienes adquiridos) * 100	Especialista Financiero Contador	Mensual	100%	Responsable de Unidad Administrativa

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.
Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos del Sector Público.
Normas de Control Interno (Contraloría General del Estado)

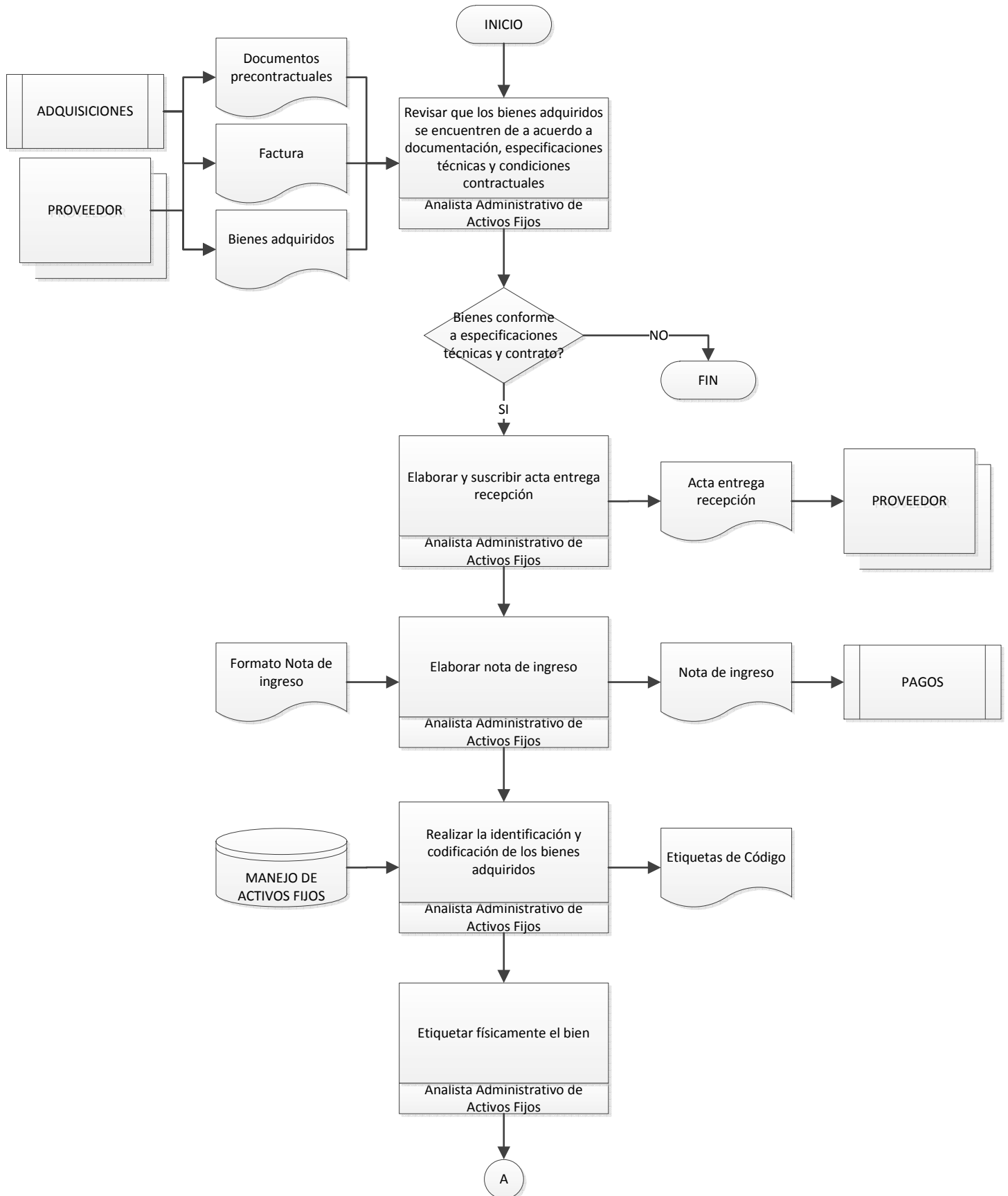
CODIGO  
GEB-01

Proceso:

Gestión de Activos Fijos y Bienes de Control Administrativo

Edición No. 01

Pág. 3 de 4

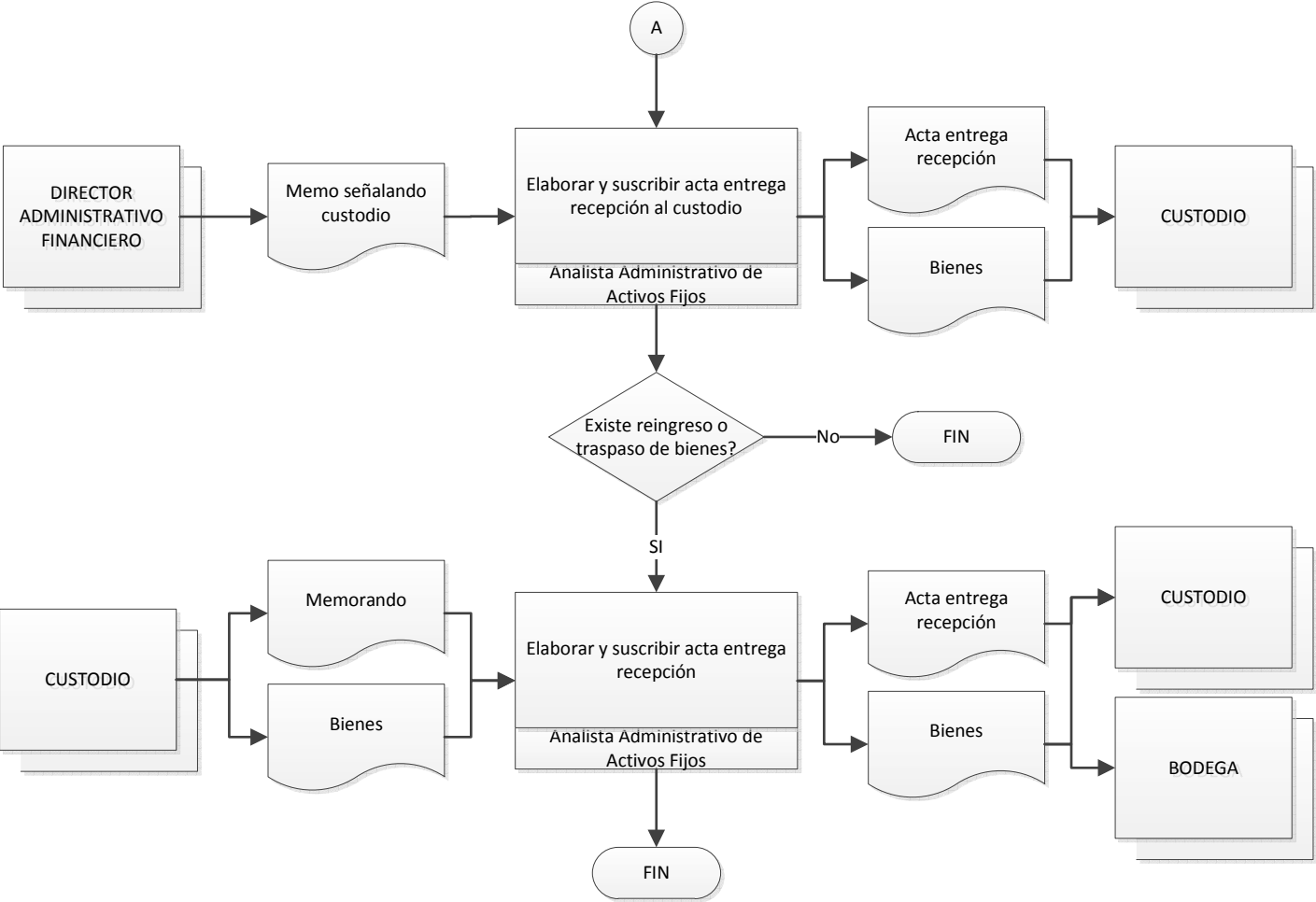
**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

CODIGO  
GEB-01

Proceso:  
Gestión de Activos Fijos y Bienes de Control Administrativo

Edición No. 01

Pág. 4 de 4



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>GTR-01</b>	<b>Procedimiento: Administración de Transportes</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 4</b>

## 1. PROPÓSITO

Prestar el servicio de transporte a los usuarios autorizados de la institución de manera segura y oportuna.

## 2. ALCANCE

Aplica para todos los vehículos de la institución y para la prestación del servicio de transporte a los funcionarios del Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Analista Administrativo Transporte.

## 4. DEFINICIONES

**Solicitud de movilización.-** Documento que contiene la necesidad de movilización de los funcionarios del Ministerio Coordinador, donde se describe el objeto de la movilización, los funcionarios a ser trasladados, la fecha, hora y el tiempo estimado de utilización.

**Hojas de ruta.-** Documento que contiene la información del recorrido realizado por el vehículo que prestó el servicio.

## 5. POLÍTICAS

La solicitud de movilización fuera de la ciudad debe ser presentada con al menos 48 horas de anticipación y coordinar con el responsable de transporte el conductor para la respectiva solicitud de viáticos y combustible.

La solicitud de movilización dentro de la ciudad debe ser presentada el día anterior al requerimiento del servicio.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTR-01	Procedimiento: Administración de Transportes		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

Los vehículos de la institución son de uso exclusivo para fines institucionales.

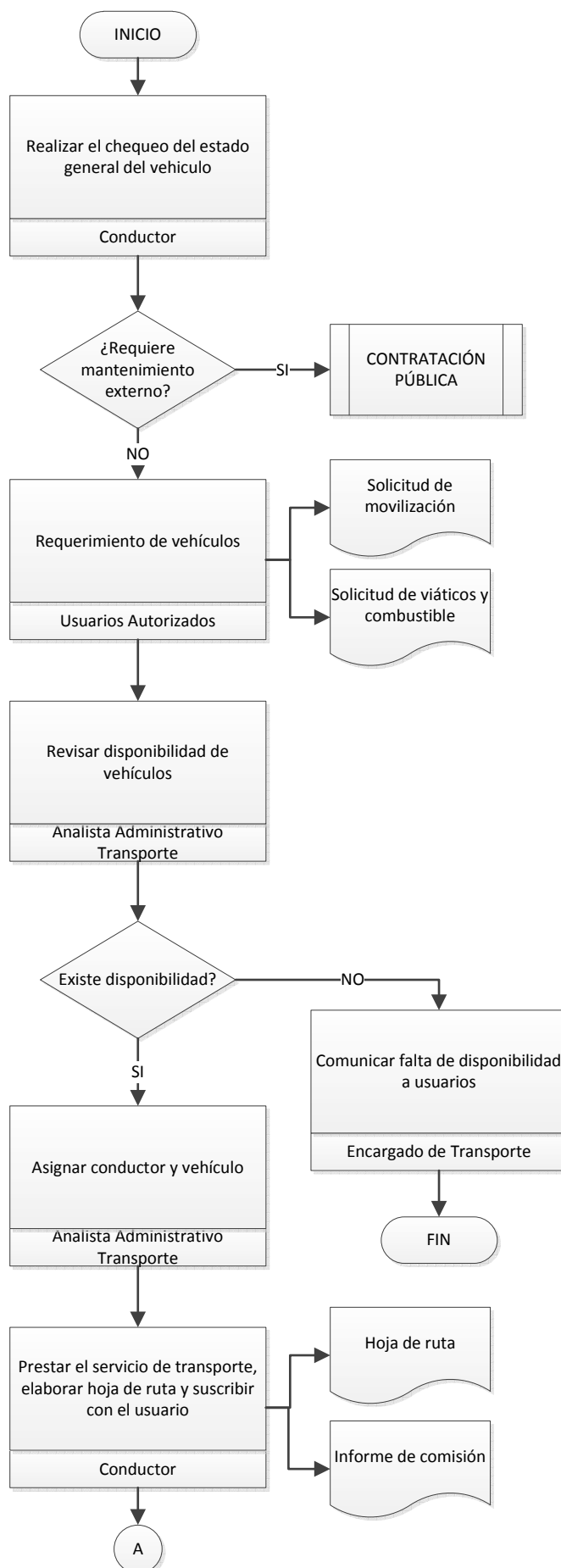
## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Movilizaciones atendidas</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide las solicitudes de transporte atendidas.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Solicitudes atendidas a tiempo / Solicitudes de movilización recibidas)* 100	Analista Administrativo Transporte.	Quincenal	100%	Responsable de Unidad Administrativa

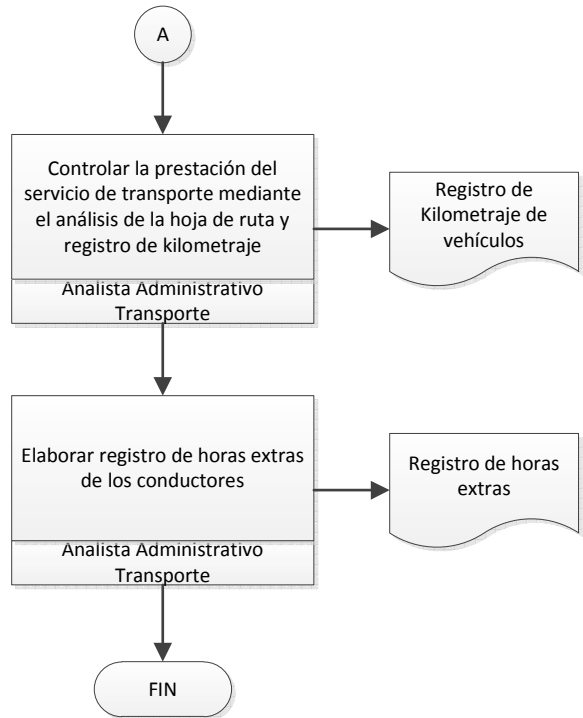
## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Reglamento de utilización, mantenimiento y movilización del parque automotor del Ministerio Coordinador.
Normas de Control Interno



**8. DIAGRAMA DE FLUJO**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GTR-01	Proceso:	Administración de Transportes	
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GST-01	Procedimiento: Desarrollo de Software a la medida		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

## 1. PROPÓSITO

Contar con soluciones informáticas para requerimientos específicos de las unidades del Ministerio Coordinador.

## 2. ALCANCE

Para todos los software desarrollados internamente.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad Tecnológica

## 4. DEFINICIONES

**Sistema prototipo.-** Es la versión preliminar o de prueba del desarrollo realizado.

**Parametrización del sistema.-** Ingreso de información inicial en las bases de datos del sistema desarrollado.

**Producción.-** Puesta en funcionamiento y entrega a usuario del sistema desarrollado.

## 5. POLÍTICAS

Todas las solicitudes de desarrollo de sistemas deberán llegar a la Unidad de Gestión Tecnológica con las autorizaciones pertinentes.

La Unidad de Gestión Tecnológica deberá consultar a la Subsecretaría de Tecnologías de Información la existencia de un software similar que cubra los requerimientos de la unidad, previo a la realización del desarrollo.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GST-01	Procedimiento: Desarrollo de Software a la medida		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

Las unidades solicitantes deberán participar en todas las fases de desarrollo del sistema solicitado.

Para realizar los nuevos desarrollos se utilizará software libre.

El responsable de la unidad solicitante deberá reportar el uso de la herramienta desarrolla al Director Administrativo Financiero.

## 6. INDICADORES

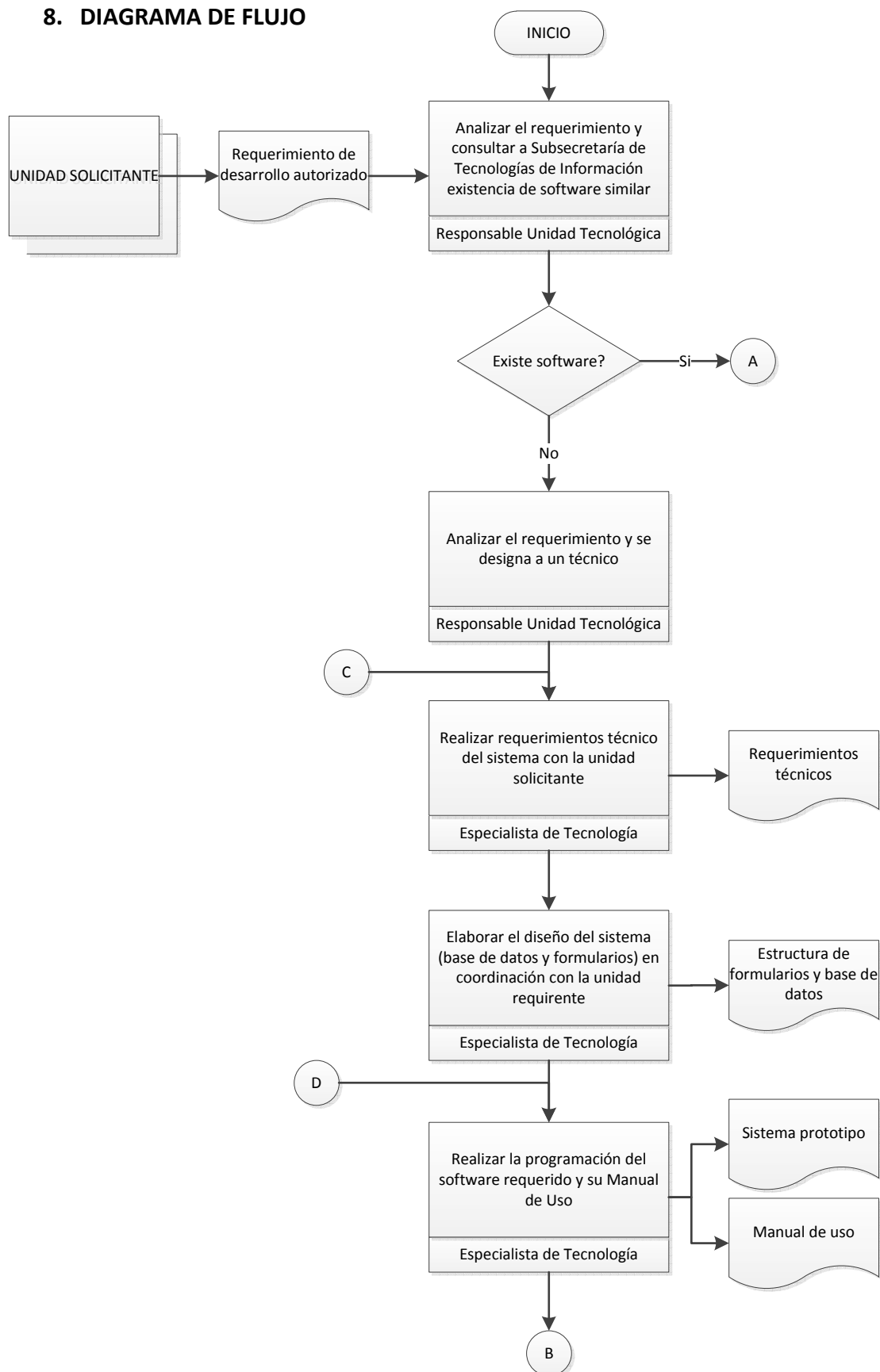
<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de satisfacción del usuario</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de satisfacción que el usuario tiene con la nueva herramienta diseñada.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción base)*100	Especialista de Tecnología	Cada que exista un desarrollo	100%	Responsable de Unidad Tecnológica

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Decreto No. 1014 emitido por la Presidencia de la República

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GST-01	Proceso:	Desarrollo de Software a la medida	
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



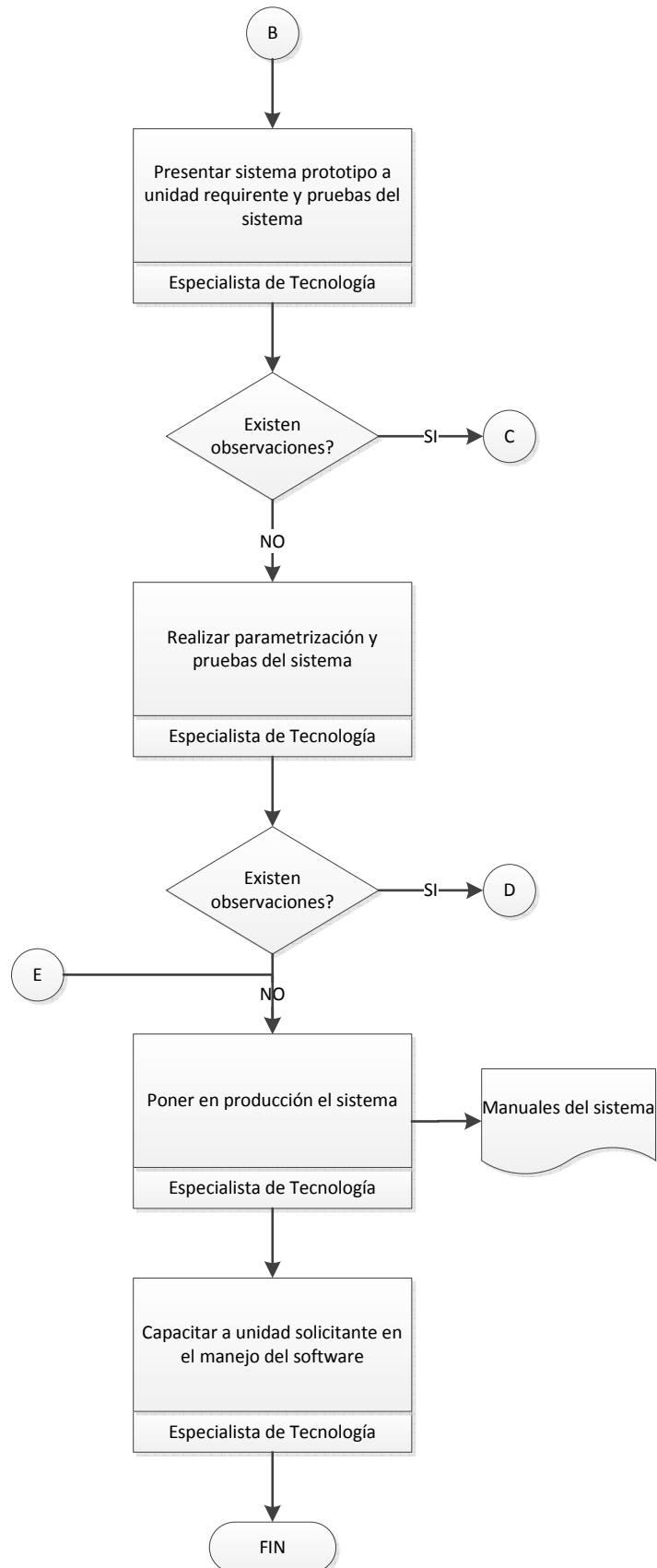
CODIGO  
GST-01

Proceso:

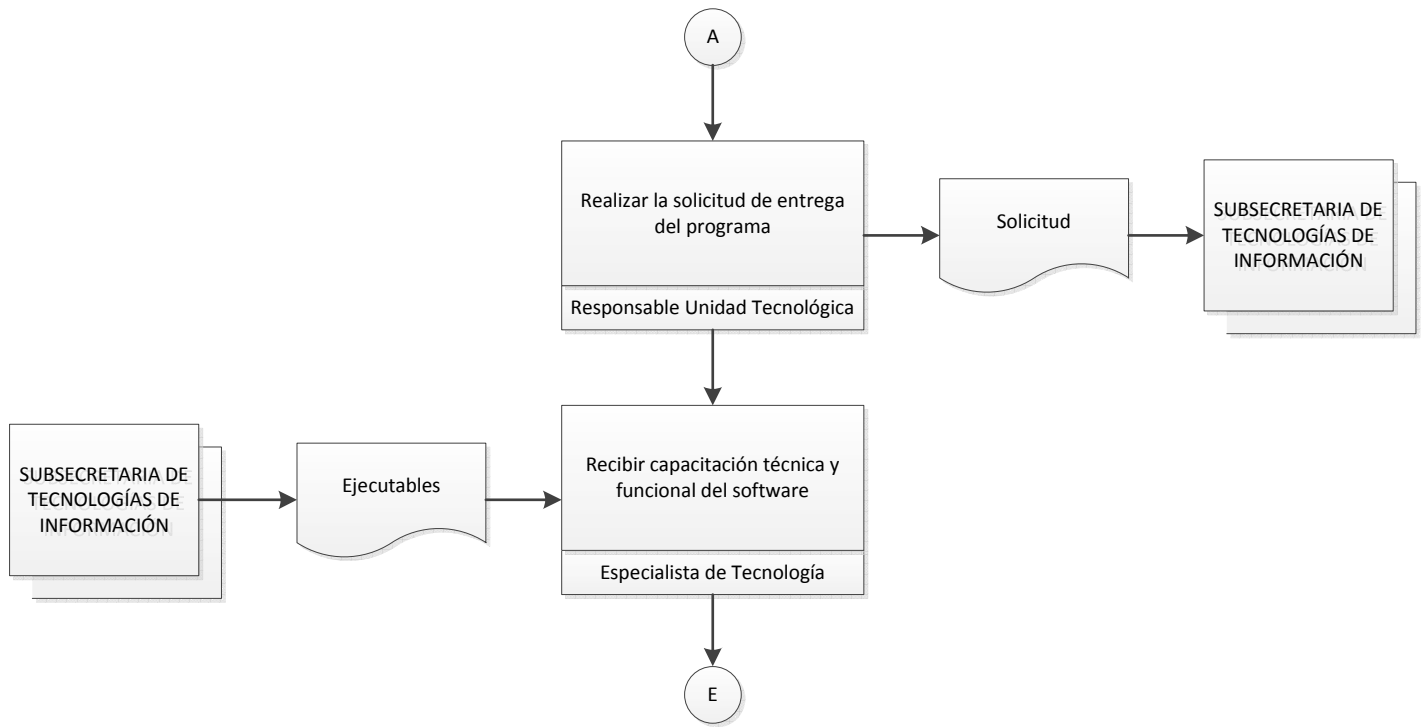
Desarrollo de Software a la medida

Edición No. 01

Pág. 4 de 5



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GST-01	Proceso:	Desarrollo de Software a la medida	
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>GST-02</b>	<b>Procedimiento: Administración de servidores</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 3</b>

## 1. PROPÓSITO

Garantizar la alta disponibilidad de los sistemas con que cuenta el Ministerio Coordinador.

## 2. ALCANCE

Para toda la infraestructura tecnológica con que cuenta el Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Responsable de Unidad Tecnológica.

## 4. DEFINICIONES

**Infraestructura tecnológica.-** Conjunto de hardware, software, firmware, recursos humanos, sistemas de seguridad y de comunicación que permiten la operatividad y automatización de una Institución.

**Parámetros de funcionamiento.-** Variables que permiten la operatividad eficiente y eficaz de la infraestructura tecnológica, por ejemplo: espacio mínimo en discos, porcentaje de uso de memoria y procesador, nivel de redundancia, discos en espejo, arreglos de discos, generación de back ups, entre otros.

## 5. POLÍTICAS

El monitoreo y control de los servidores deberá realizarse a diario.

Los servidores deberán resguardarse observando los estándares para este tipo de equipos y con seguridades físicas necesarias.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GST-02	Procedimiento: Administración de servidores		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

Los respaldos de la información contenida en los servidores deberá realizarse semanalmente en un disco externo y el mismo que deberá ser custodiado fuera de la Institución.

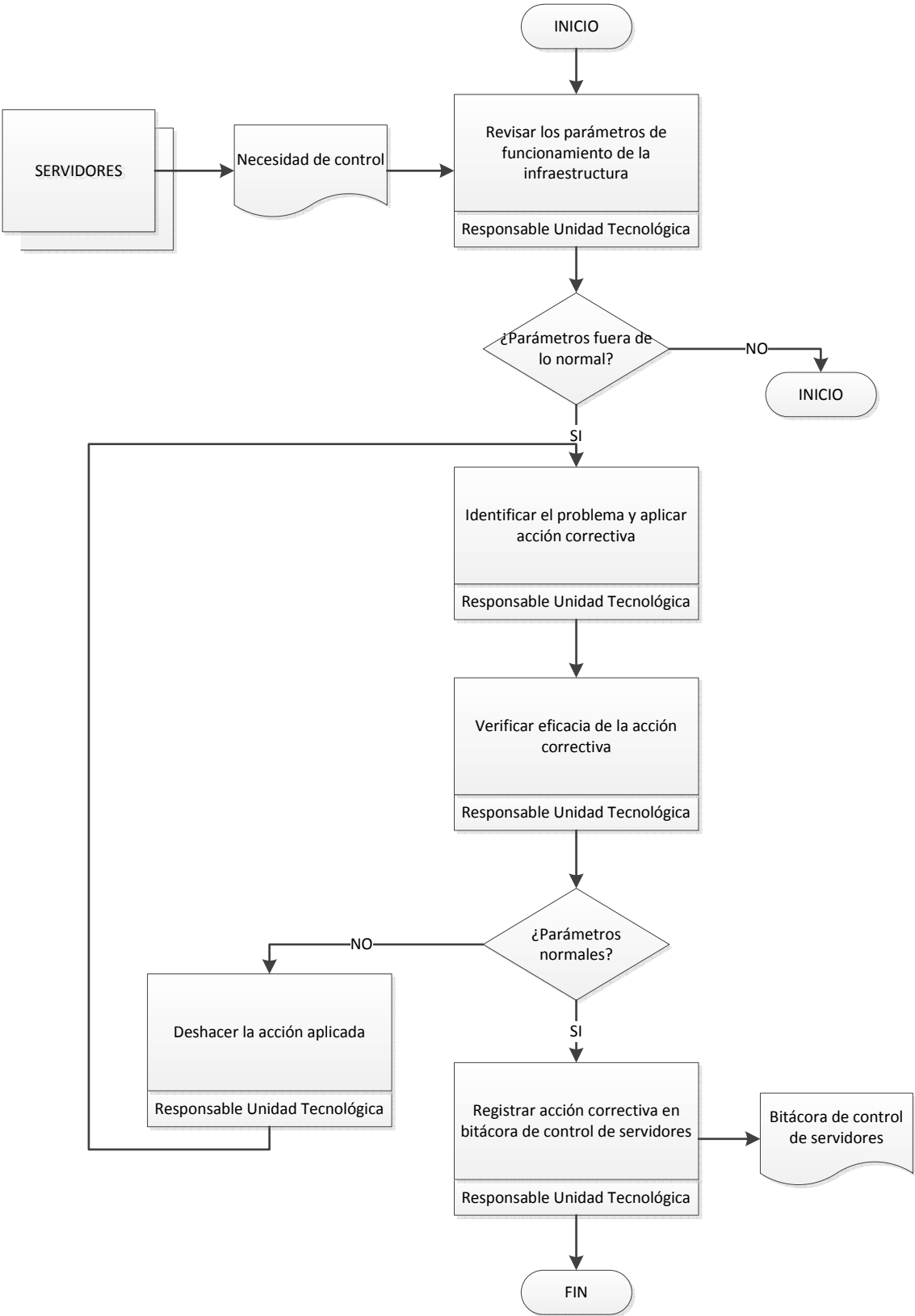
### INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Nivel de operatividad de servidores</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de tiempo útil en que los servidores han estado en funcionamiento.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Horas de funcionamiento del servidor / Horas totales del servidor)*100	Responsable de Unidad Tecnológica	Mensual	100%	Coordinador Administrativo Financiero

### 6. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Manuales técnicos de servidores
Normas de estándares para manejo de servidores.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>GST-03</b>	<b>Procedimiento: Soporte a usuarios</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Mantener operativos los equipos y satisfacer los requerimientos de los usuarios internos del Ministerio Coordinador.

## ALCANCE

Para todos requerimientos de usuarios internos del Ministerio Coordinador.

## 2. LÍDER DEL PROCESO

Especialista de Tecnología

## 3. DEFINICIONES

**Periféricos.-** Elementos externos que se encuentran conectados a un CPU.

## 4. POLÍTICAS

El único personal autorizado a dar soporte técnico de hardware y software será el perteneciente a la Unidad de Gestión Tecnológica.

Los requerimientos de soporte serán priorizados por la Unidad de Gestión Tecnológica y serán atendidos en función de la disponibilidad del personal técnico.

Todo cambio en el hardware periférico de los equipos deberá ser informado al Responsable de Bienes.

Todos los soportes realizados serán registrados en la Bitácora de control.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GST-03	Procedimiento: Soporte a usuarios		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

## 5. INDICADORES

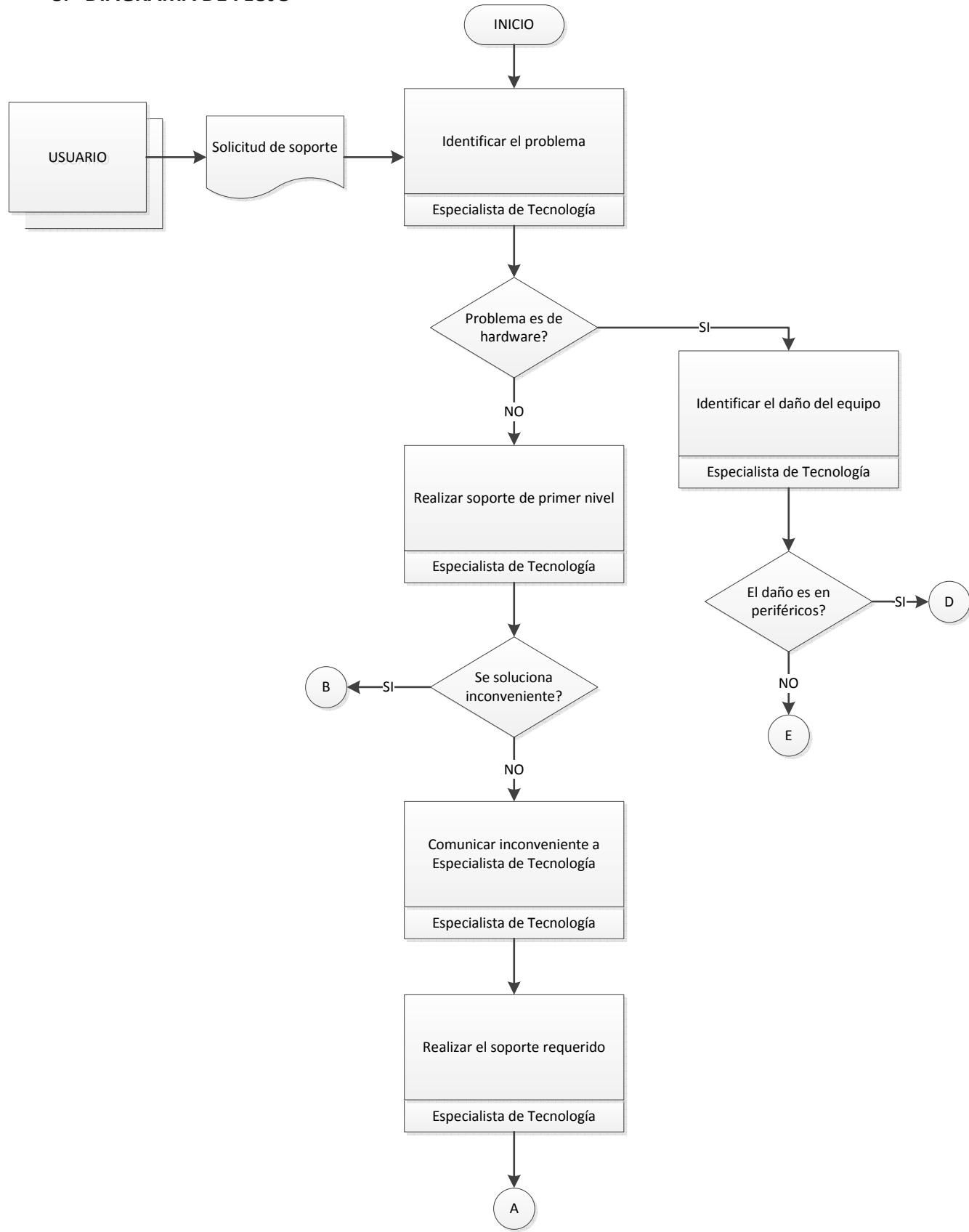
<b>NOMBRE</b>	<b>Soportes realizados</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de soportes atendidos.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de soporte realizados / Total de solicitudes recibidas.	Especialista de Tecnología	Mensual	100%	Responsable de Unidad Tecnológica

## 6. DOCUMENTOS

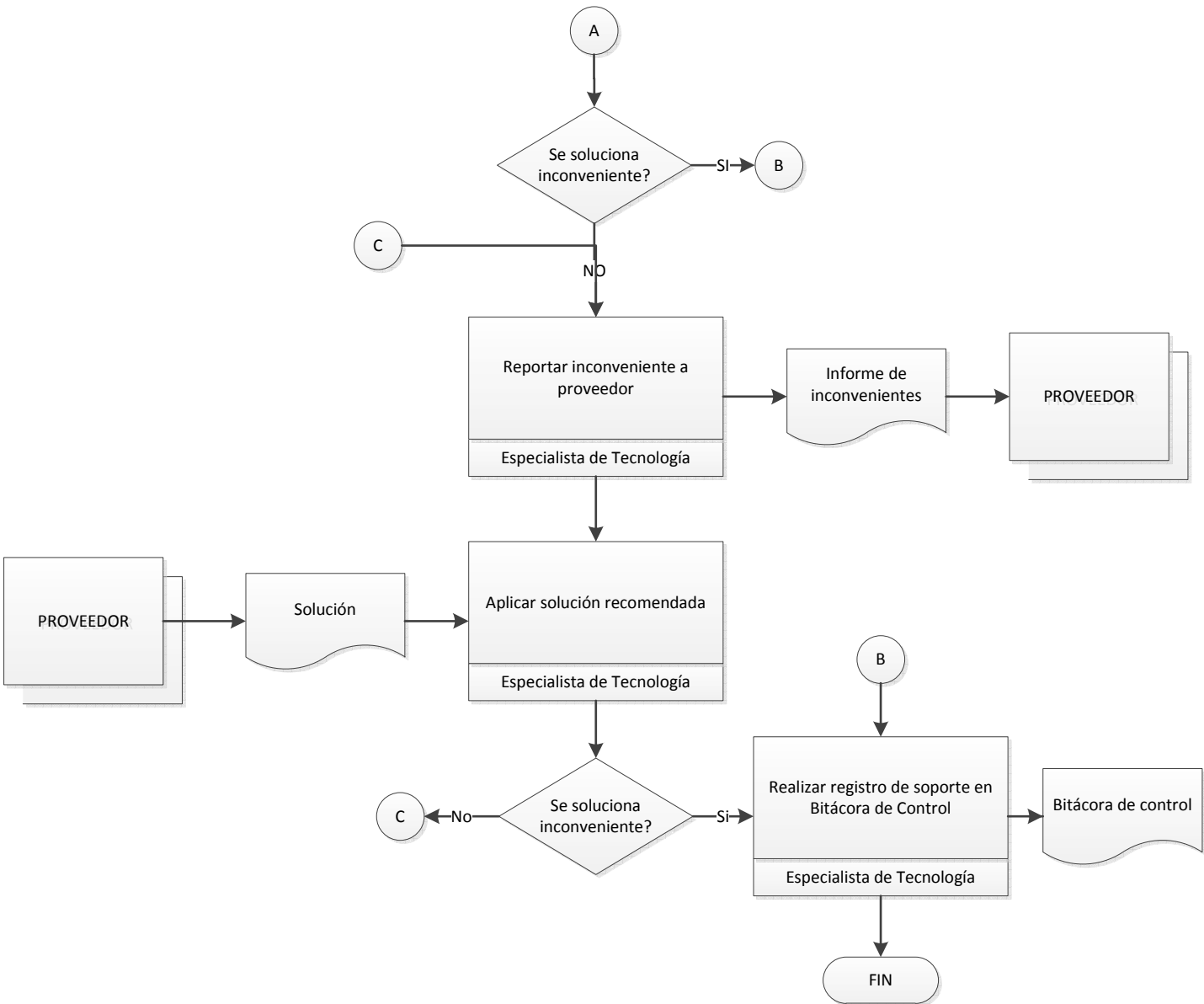
<b>DOCUMENTOS</b>

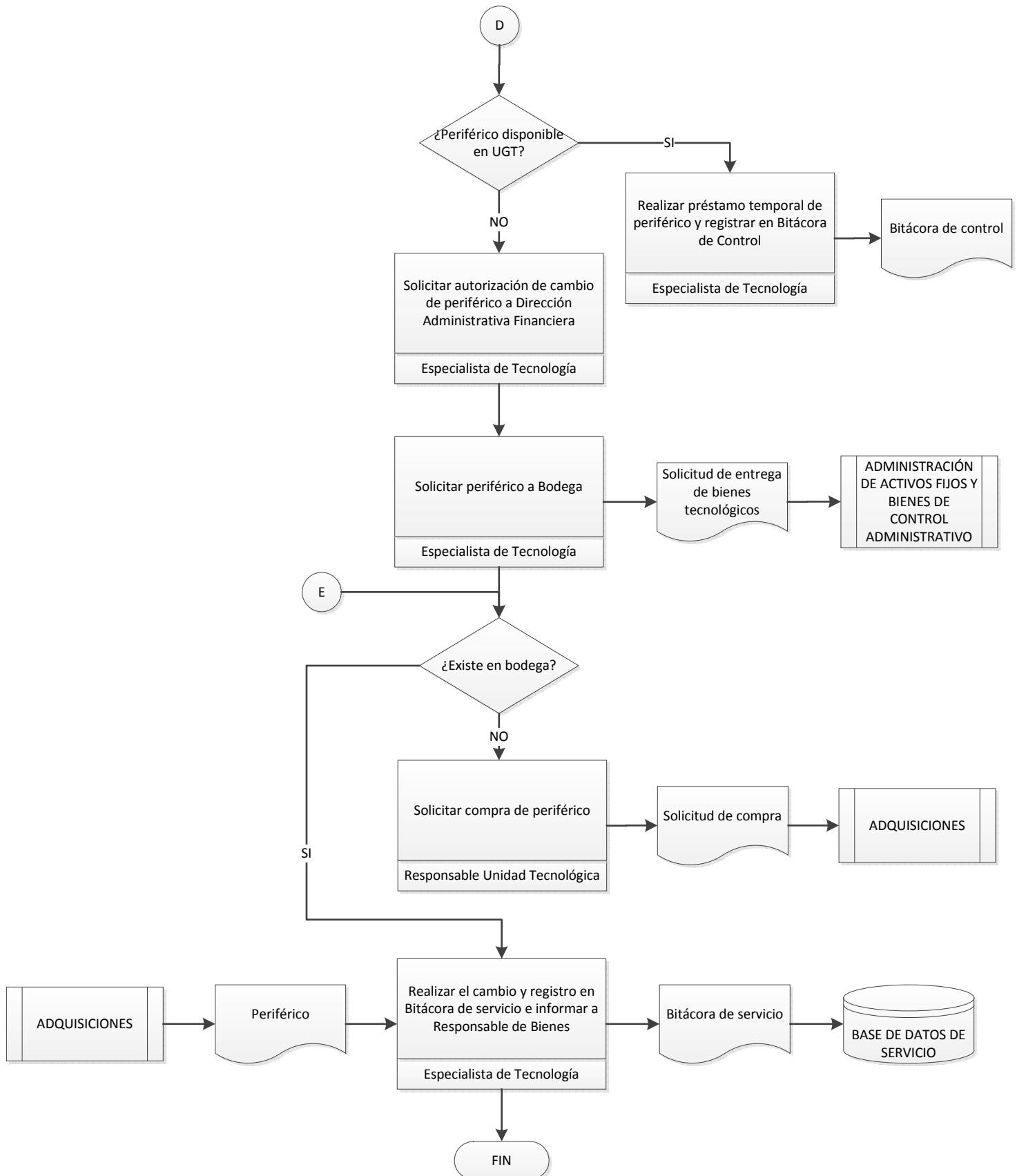
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GST-03	Proceso:	Soporte a usuario	
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GST-03	Proceso:	Soporte a usuario	
Edición No. 01			Pág. 4 de 5





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-01	Procedimiento: Recepción de Documentación		
Edición No. 01		Pág. 1 de 3	

## 1. PROPÓSITO

Para recibir la documentación de los diferentes tipos de clientes, dirigido al señor Ministro y las diferentes autoridades del MICS, y encausar el trámite de la gestión documental.

## 2. ALCANCE

Toda la documentación dirigida a las diferentes autoridades del MICS.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Analista de Secretaría General

## 4. DEFINICIONES

**Documentación Ordinaria.-** Información sin calificación de reserva que puede ser conocida por los diferentes destinatarios.

## 5. POLÍTICAS

Toda la documentación ordinaria y calificada deberá ser ingresada en el sistema el mismo día de su recepción.

Para la recepción de documentación clasificada debe ser registrada, no apertura y enviada al destinatario.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-01	Procedimiento: Recepción de Documentación		
Edición No. 01		Pág. 2 de 3	

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de registro</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Porcentaje de ingreso de documentos			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de documentos registrados / Número de documentos recibidos) *100	Recepcionista	Diaria	100%	Analista de Secretaría General

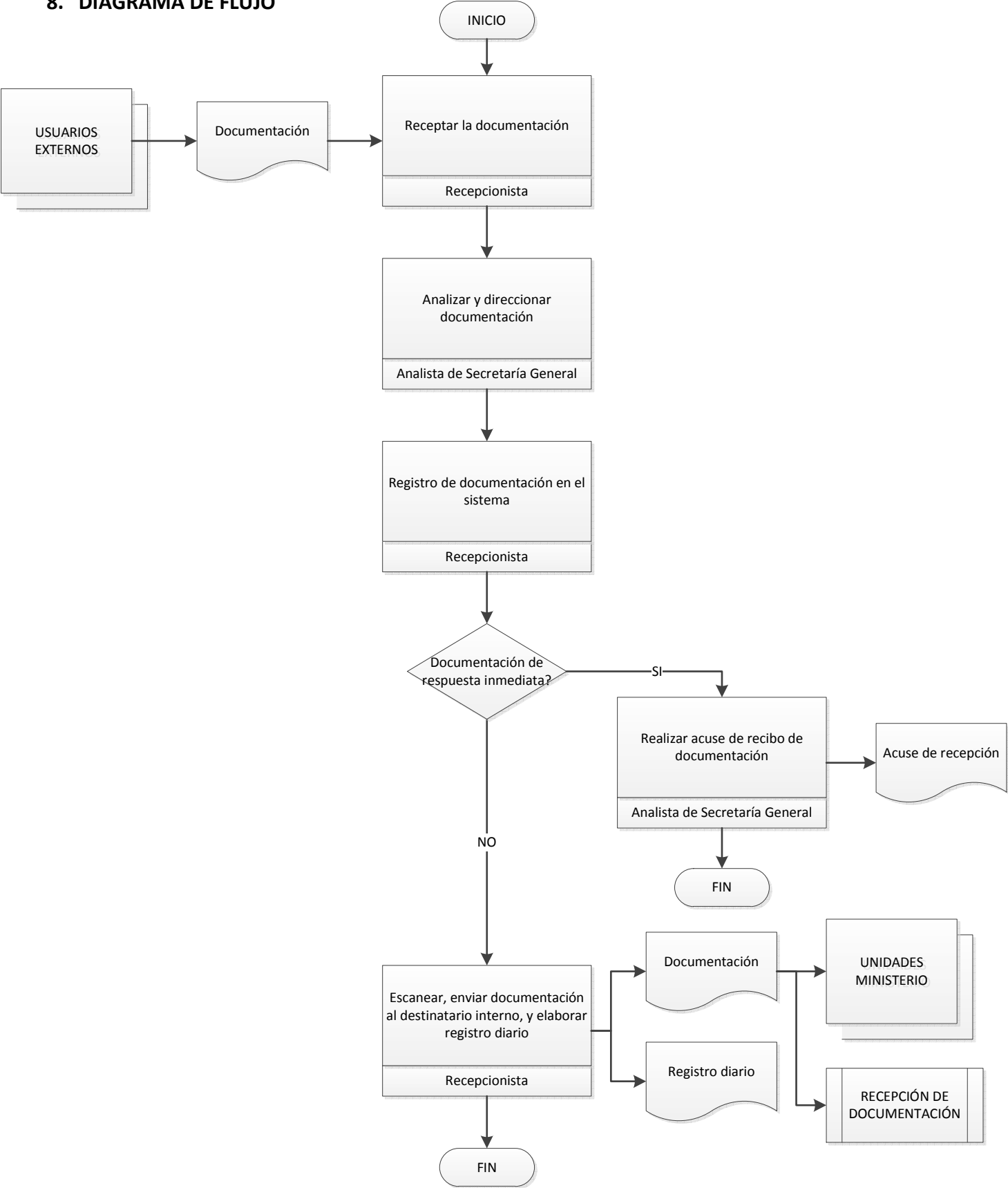
<b>NOMBRE</b>	<b>Tiempo de respuesta</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el tiempo que se ocupó para dar respuesta a la documentación recibida.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
Fecha de respuesta – Fecha de recepción	Recepcionista	Diaria	5 días de respuesta	Analista de Secretaría General

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDC-01	Proceso:	Recepción de Documentación	
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-02	Procedimiento: Envío de Documentación		
Edición No. 01		Pág. 1 de 4	

## 1. PROPÓSITO

Enviar la documentación, de manera oportuna y confiable, generada por los funcionarios debidamente autorizados a los diferentes destinatarios.

## 2. ALCANCE

Toda la documentación emitida por el Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Analista de Secretaría General

## 4. DEFINICIONES

**Registro numerológico.-** Numeración secuencial que se impone a los documentos de envío, que permite realizar el control.

**Hoja de ruta.-** Registro donde consta el número, fecha, destinatario, y fe de recepción de la documentación.

**Reporte de envío.-** Corresponde a la guía de entrega de la documentación que se envía fuera de la ciudad a través de Correos del Ecuador.

**Emisor del documento.-** Funcionario autorizado que genera la documentación.

## 5. POLÍTICAS

Para el envío de documentación clasificada se debe observar la Norma relacionada al manejo y custodia de manejos calificados.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDC-02	Procedimiento: Envío de Documentación		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 6. INDICADORES

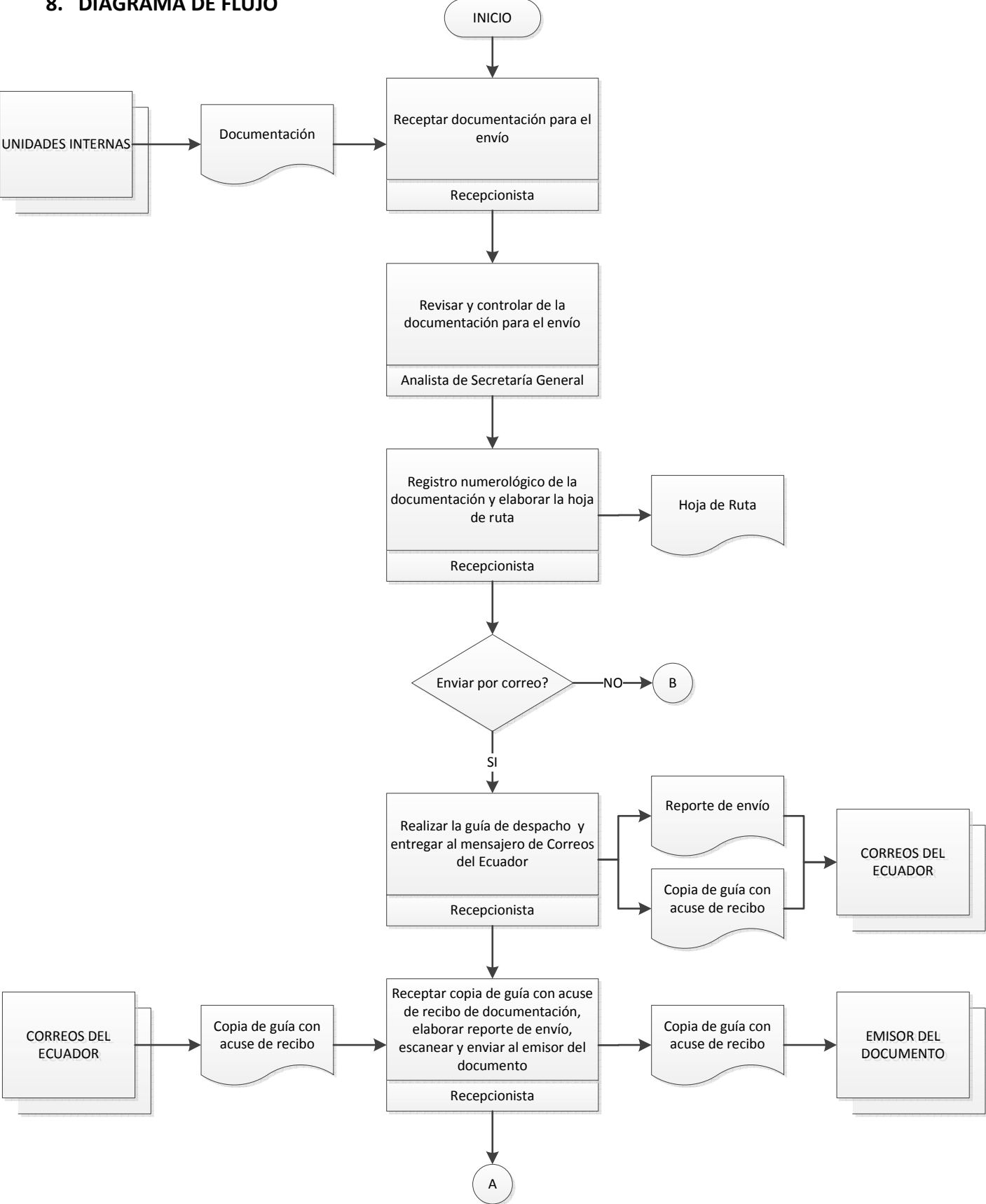
<b>NOMBRE</b>	<b>Control de envíos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide los documentos que han sido debidamente enviados a los destinatarios.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Documentos enviados / Documentos generados) *100	Recepcionista	Diaria	100%	Analista de Secretaria General

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Reglamento Interno de Documentación Clasificada.
Reglamento Interno de Documentación y Archivo

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDC-02	Proceso:	Envío de Documentación	
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDC-02	Proceso:	Envío de Documentación	
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDA-01	Procedimiento: Archivo		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

## 1. PROPÓSITO

Custodiar la documentación que se genera en las diferentes Unidades del Ministerio Coordinador concentrado en la dependencia de Archivo General.

## 2. ALCANCE

Todos los documentos de ingreso y los generados por las diferentes Unidades del Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Asistente de Archivo

## 4. DEFINICIONES

**Inventario de documentación anual.-** Listado de la documentación oficial enviada y recibida.

## 5. POLÍTICAS

La entrega de la documentación deberá ser a partir de la segunda quincena del mes de enero de acuerdo al cronograma de entrega.

Toda documentación previa la entrega al Archivo General deberá ser analizada, depurada, legajada y en cajas para su entrega.

La documentación que cumpla con el tiempo previsto por la Ley para no ser mantenida en Archivo deberá ser incinerada de acuerdo a las normas y procedimientos preestablecidos, previa autorización de las autoridades.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GDA-01	Procedimiento: Archivo		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 6. INDICADORES

<b>NOMBRE</b>	<b>Eficacia en el Archivo</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el cumplimiento del archivo y la custodia de la documentación.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Documentos recibidos / Documentos archivados y custodiados) *100	Asistente de Archivo	Anual	100%	Analista de Secretaría General

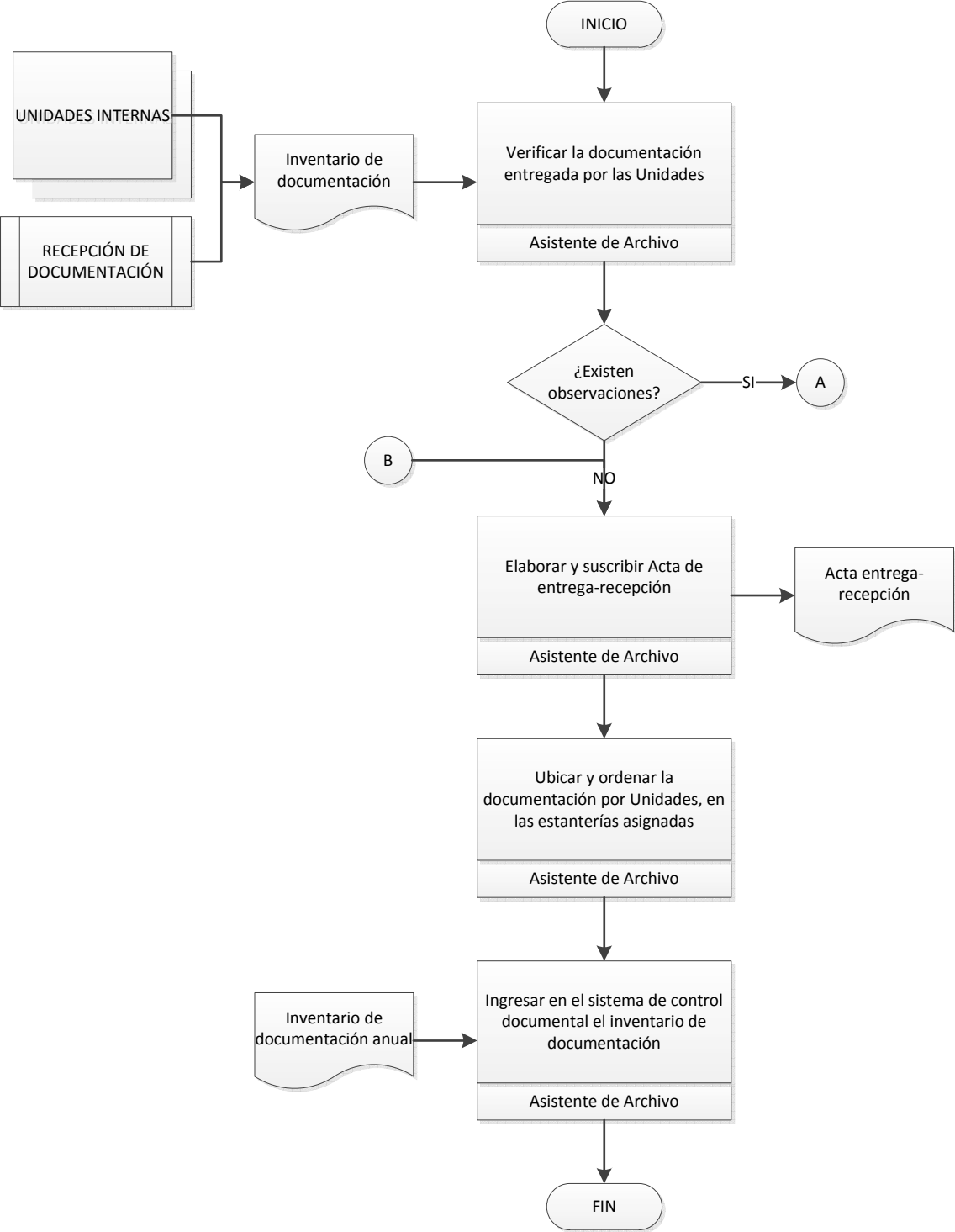
## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Ley orgánica de Transparencia y Acceso a la información pública.
Ley del Sistema Nacional de Archivo

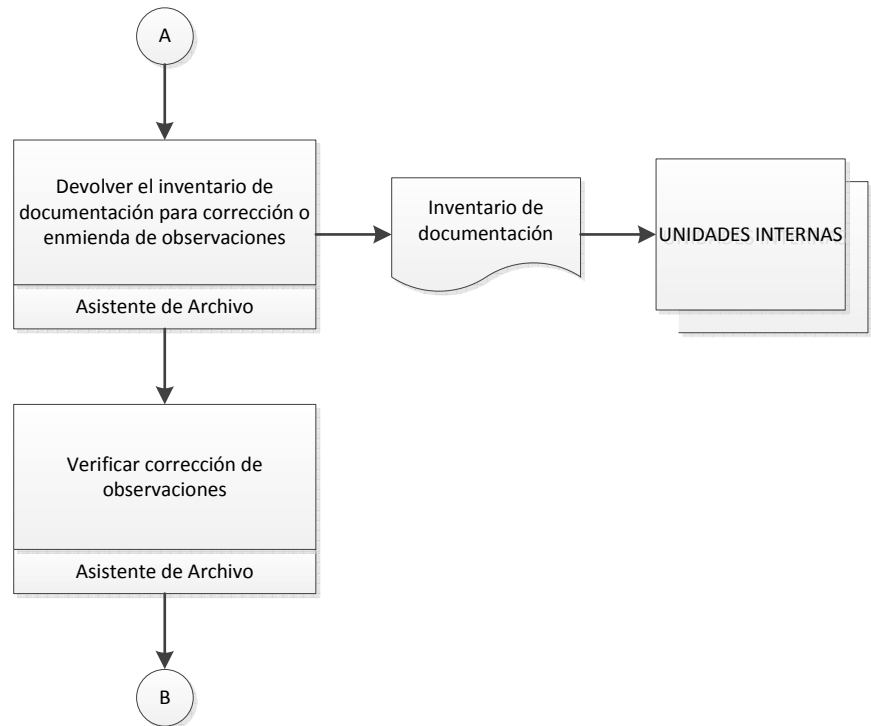


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDA-01	Proceso: Archivo		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GDA-01	Proceso:	Archivo	
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCI-01	Procedimiento: Publicaciones		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

## 1. PROPÓSITO

Difundir información institucional de interés para instituciones y sociedad civil.

## 2. ALCANCE

Información generada a nivel nacional e internacional.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Director de Comunicación.

## 4. DEFINICIONES

**Borrador de Publicación.-** Versión preliminar a la publicación que debe ser revisada, corregida y aprobada.

## 5. POLÍTICAS

N/A

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCI-01	Procedimiento: Publicaciones		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

## 6. INDICADORES

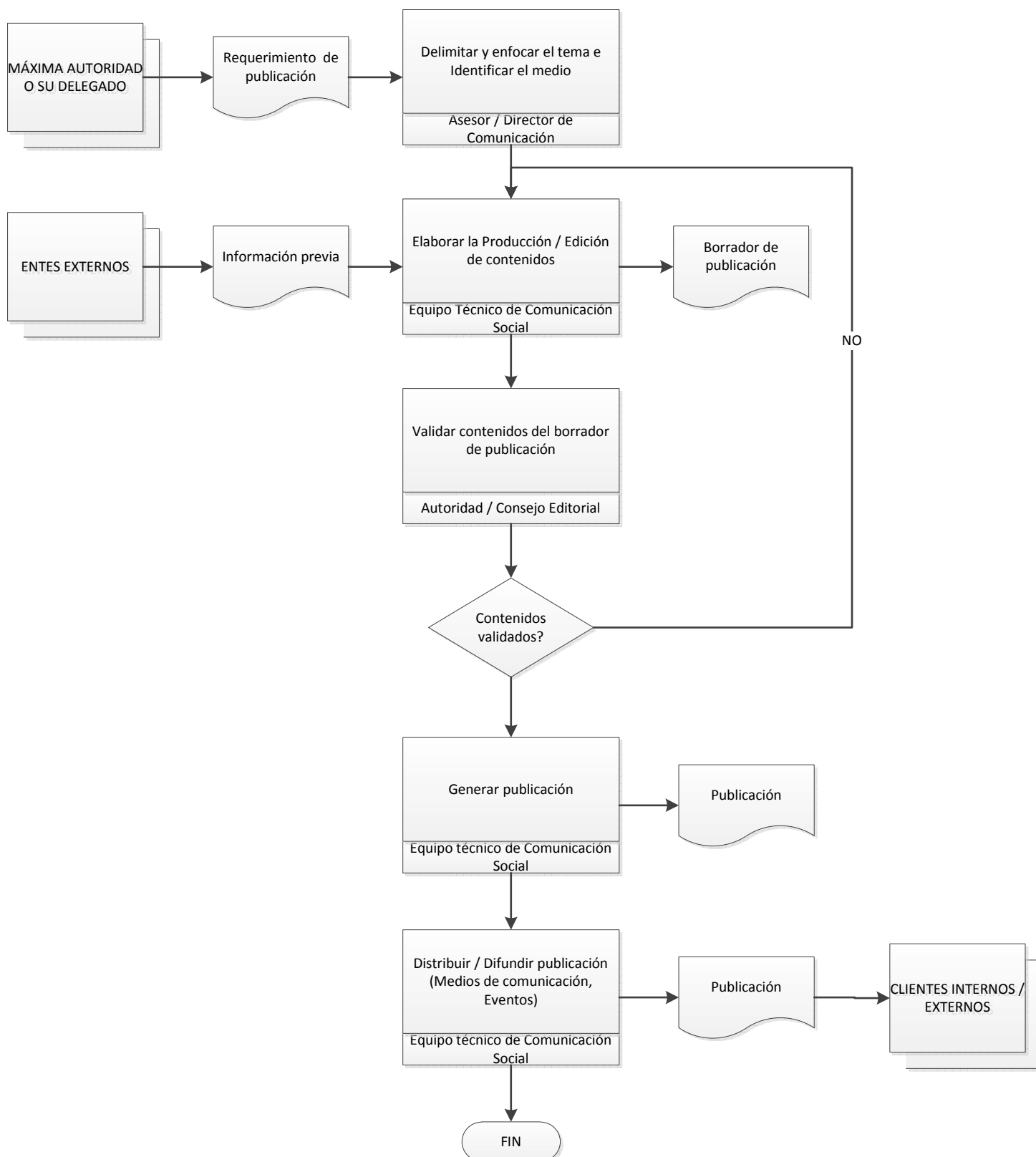
<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de publicaciones</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el nivel de cumplimiento de las publicaciones previstas			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de publicaciones realizadas / Número de publicaciones previstas) *100	Director de Comunicación	Anual	100%	Máxima Autoridad

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Manual de Imagen Corporativa
Protocolos de presentación
Protocolos de eventos
Protocolos de manejo de comunicación en situación de crisis

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO GCI-01	Proceso: Publicaciones		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: AUD-01	Procedimiento: Plan Anual de Control		
Edición No. 01		Pág. 1 de 3	

## 1. PROPÓSITO

Disponer de un Plan Anual de Control que permita optimizar los recursos y realizar con eficacia las actividades de control que precautelen los intereses de la Institución.

## 2. ALCANCE

Aplica para las operaciones administrativas, financieras y técnicas que ejecuta el Ministerio Coordinador.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Director Técnico de Área de Auditoría Interna.

## 4. DEFINICIONES

**Informe de diagnóstico.-** Documento que contiene la percepción del equipo de auditoría interna sobre las fortalezas y debilidades de la gestión institucional que permita orientar la planificación.

**Plan anual de control.-** Documento que describe los objetivos, actividades, plazos y responsables para la realización de los exámenes especiales e imprevistos.

**Formatos de planificación.-** Son documentos predeterminados por la Contraloría General del Estado que permiten elaborar el plan anual de control; se dispone de los siguientes formatos: Recurso Humano de la Unidad de Auditoría Interna; Cronograma y Alcance del Plan de Control para el año.; Autoevaluación Trimestral; y, Acta de Coordinación.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: AUD-01	Procedimiento: Plan Anual de Control		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

## 5. POLÍTICAS

El Plan Anual de Control debe ser presentado y aprobado por la Contraloría General del Estado hasta el 30 de septiembre.

## 6. INDICADORES

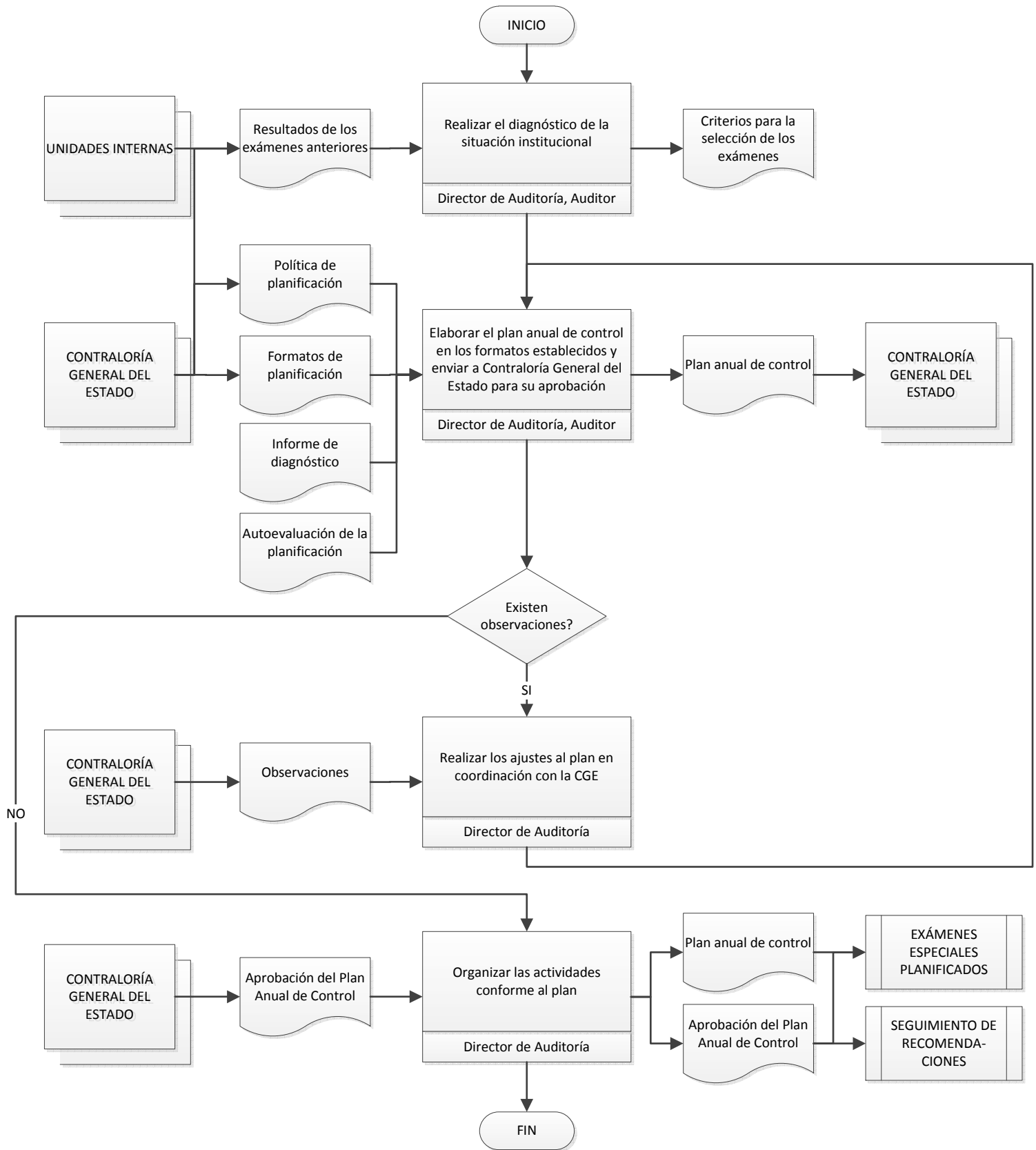
<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento del Plan</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el cumplimiento de la planificación del control.			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de exámenes ejecutados / Número de exámenes planificados)* 100	Auditor	Trimestral	100%	Ministro de Coordinación de Seguridad. Secretario Técnico. Director de Auditoría.

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución de la República del Ecuador.
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, y Reglamento.
Ley Orgánica del Servicio Público y Reglamento General.
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y Reglamento General.
Manual de Auditoría Gubernamental
Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos Públicos.
Reglamento sustitutivo sobre la organización, funcionamiento y dependencia técnica de las unidades de Auditoría Interna de las entidades que controla la CGE.
Reglamento General Sustitutivo para el manejo y administración de bienes del Sector Público.
Reglamento Sustitutivo de Responsabilidades.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO AUD-01	Proceso:  Plan Anual de Control		
Edición No. 01		Pág. 3 de 3	

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: AUD-02	Procedimiento: Exámenes Especiales		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

## 1. PROPÓSITO

Verificar el grado de cumplimiento de la normativa en la ejecución de los procesos administrativos, financieros y técnicos que ejecuta la Institución.

## 2. ALCANCE

Aplica para los exámenes especiales planificados e imprevistos solicitados por las autoridades de la Entidad y la Contraloría General del Estado.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Director Técnico de Área de Auditoría Interna.

## 4. DEFINICIONES

**Planificación preliminar.-** Consiste en la obtención y actualización de la entidad, y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

**Planificación específica.-** Es el enfoque y la estrategia a seguir en la ejecución de los exámenes especiales fundamentada en la información obtenida en la planificación preliminar y en la evaluación del control interno.

**Programa de auditoría.-** Es papel de trabajo que contiene el objetivo y procedimientos a aplicarse en la ejecución del examen especial.

**Carta de control interno.-** Documento que contiene un resumen de las novedades detectadas en el examen que sirve para notificar a la máxima autoridad.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: AUD-02	Procedimiento: Exámenes Especiales		
Edición No. 01		Pág. 2 de 5	

**Borrador de informe.-** Documento preliminar que recoge las novedades detectadas en el transcurso del examen especial, que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.-** Papel de trabajo que contiene las recomendaciones que deben ser cumplidas en los plazos establecidos

**Informe definitivo de auditoría.-** Documento final que recoge las novedades detectadas en el transcurso del examen especial, que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**Oficio Resumen de Responsabilidades.-** Documento dirigido a las máximas autoridades de la entidad por parte del Director de Auditoría Interna y por el Director de Coordinación de Auditoría Interna de la Contraloría General del Estado.

**Síntesis y documentación anexa.-** Documento que contiene la síntesis del examen especial y los anexo correspondientes, este documento procede cuando **no** se han determinado responsabilidades.

## 5. POLÍTICAS

El examen especial debe ser cumplido en los plazos establecidos en el Plan Anual de Control.

## 6. INDICADORES

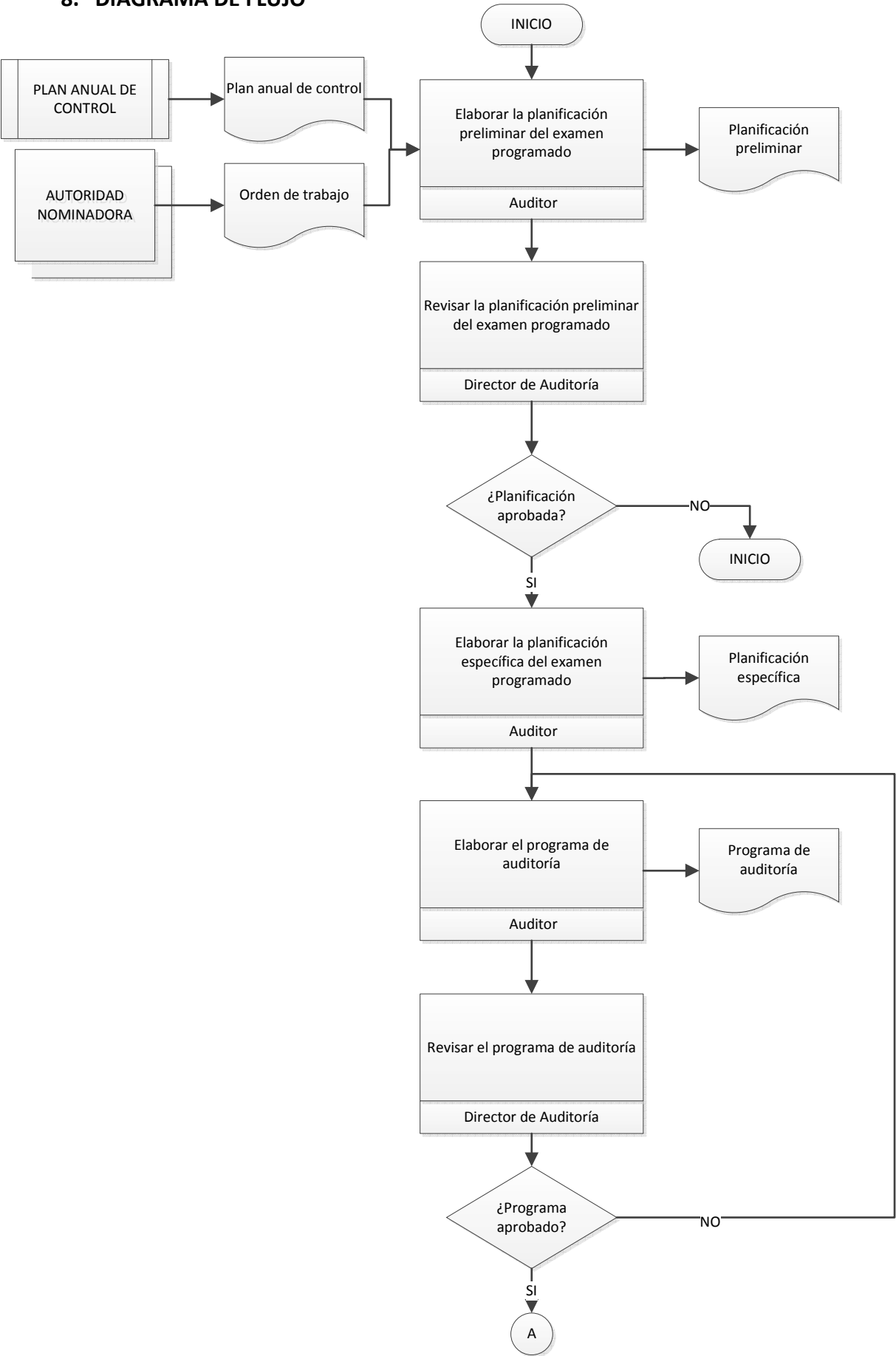
NOMBRE	Cumplimiento del Plan			
DESCRIPCIÓN	Mide el cumplimiento de la planificación del control.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de exámenes ejecutados / Número de exámenes planificados + solicitados)* 100	Auditor	Trimestral	100%	Ministro de Coordinación de Seguridad. Secretario Técnico. Director de Auditoría.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: AUD-02	Procedimiento: Exámenes Especiales		
Edición No. 01		Pág. 3 de 5	

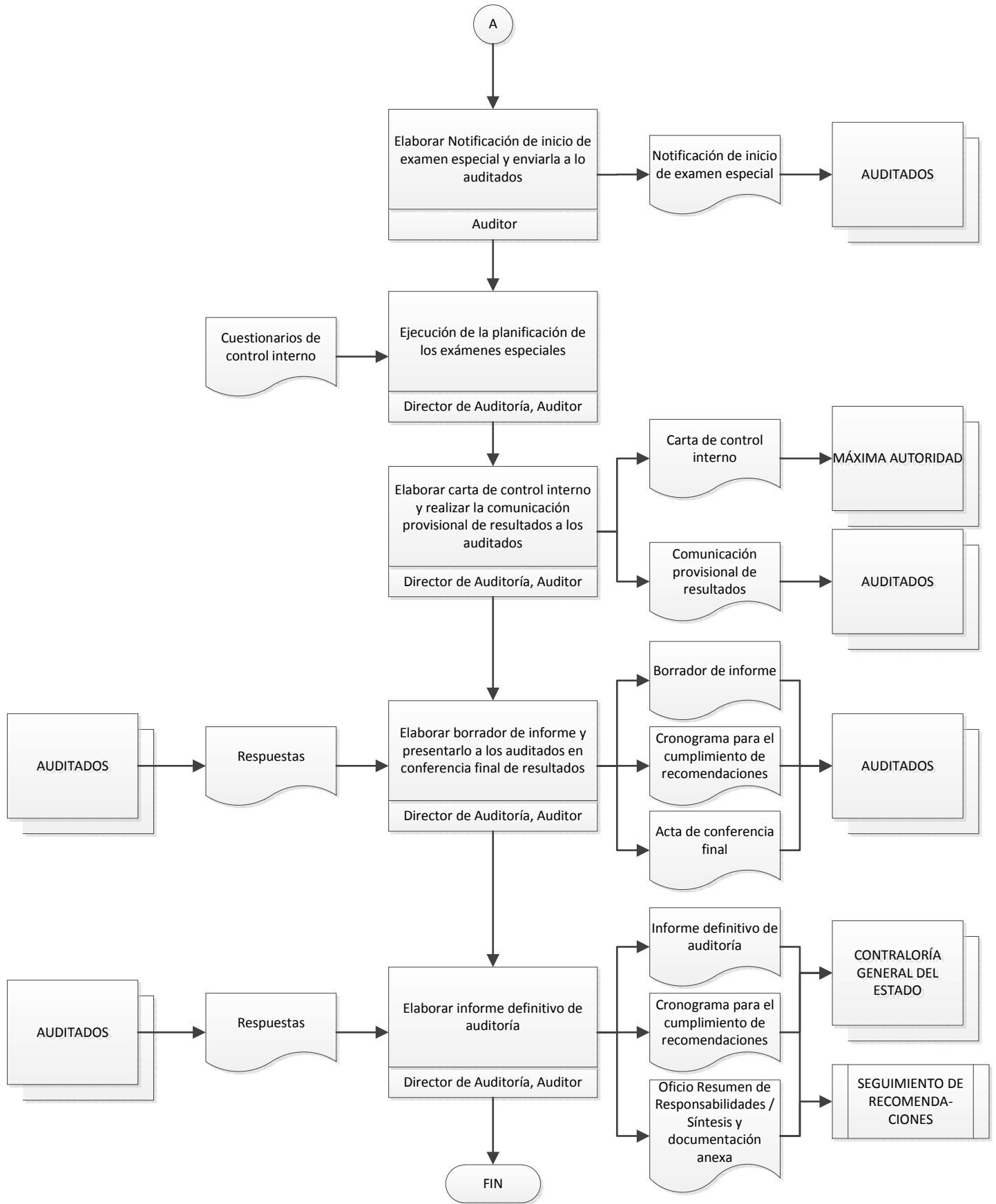
## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución de la República del Ecuador
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, y Reglamento
Ley Orgánica del Servicio Público y Reglamento General
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y Reglamento General
Manual de Auditoría Gubernamental
Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos Públicos.
Reglamento sustitutivo sobre la organización, funcionamiento y dependencia técnica de las unidades de Auditoría Interna de las entidades que controla la CGE.
Reglamento de Responsabilidades del Sector Público
Reglamento para la elaboración y trámite de informes de auditoría, examen especial e informes con indicios de responsabilidad penal. (Acuerdo 013-CG-2011), R.O. 474
Reglamento General Sustitutivo para el manejo y administración de bienes del Sector Público
Reglamento Sustitutivo de Responsabilidades

8. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO AUD-02	Proceso: Exámenes Especiales		
Edición No. 01		Pág. 5 de 5	



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: AUD-03	Procedimiento: Seguimiento de Recomendaciones		
Edición No. 01		Pág. 1 de 4	

## 1. PROPÓSITO

Verificar el grado de cumplimiento de las Recomendaciones que constan en los Informes de Auditoría Interna y Externa.

## 2. ALCANCE

Todas las recomendaciones que constan en los Informes de Auditoría.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Director de Auditoría

## 4. DEFINICIONES

**Informes de Auditoría.-** Documento que describe la situación encontrada en una actividad o proceso dentro de un período determinado, que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones.

## 5. POLÍTICAS

El seguimiento de recomendaciones debe ser cumplido en los plazos establecidos en el Plan Anual de Control.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: AUD-03	Procedimiento: Seguimiento de Recomendaciones		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 6. INDICADORES

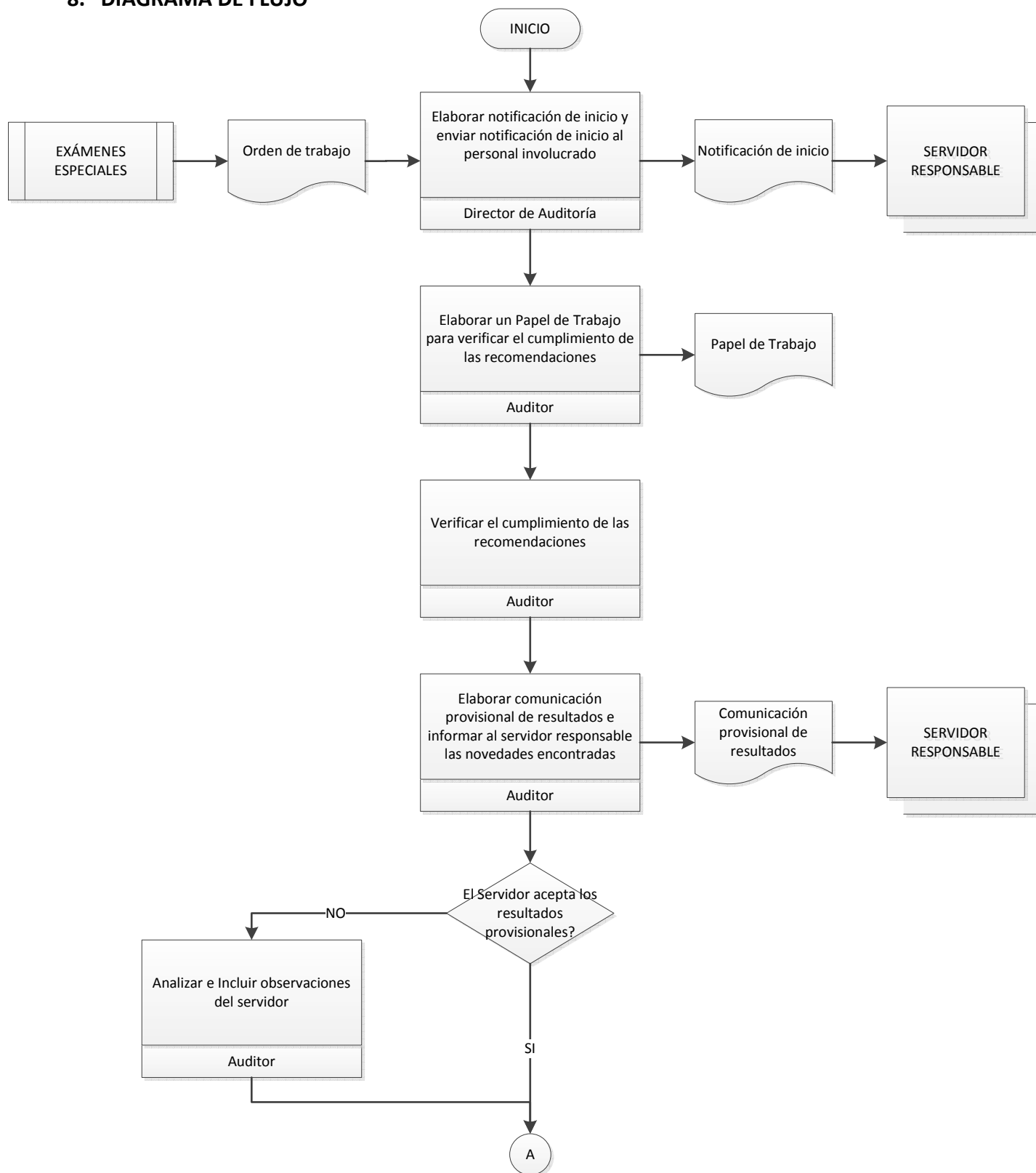
<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el grado de cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Interna y Externa			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Número de recomendaciones cumplidas / Número de recomendaciones emitidas) *100	Auditor	Trimestral	100%	Director de Auditoría

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución de la República del Ecuador
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, y Reglamento
Ley Orgánica del Servicio Público y Reglamento General
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y Reglamento General
Manual de Auditoría Gubernamental
Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos Públicos.
Reglamento sustitutivo sobre la organización, funcionamiento y dependencia técnica de las unidades de Auditoría Interna de las entidades que controla la CGE.
Reglamento de Responsabilidades del Sector Público
Reglamento para la elaboración y trámite de informes de auditoría, examen especial e informes con indicios de responsabilidad penal. (Acuerdo 013-CG-2011), R.O. 474
Reglamento General Sustitutivo para el manejo y administración de bienes del Sector Público
Reglamento Sustitutivo de Responsabilidades

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO AUD-03	Proceso: Seguimiento de Recomendaciones		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



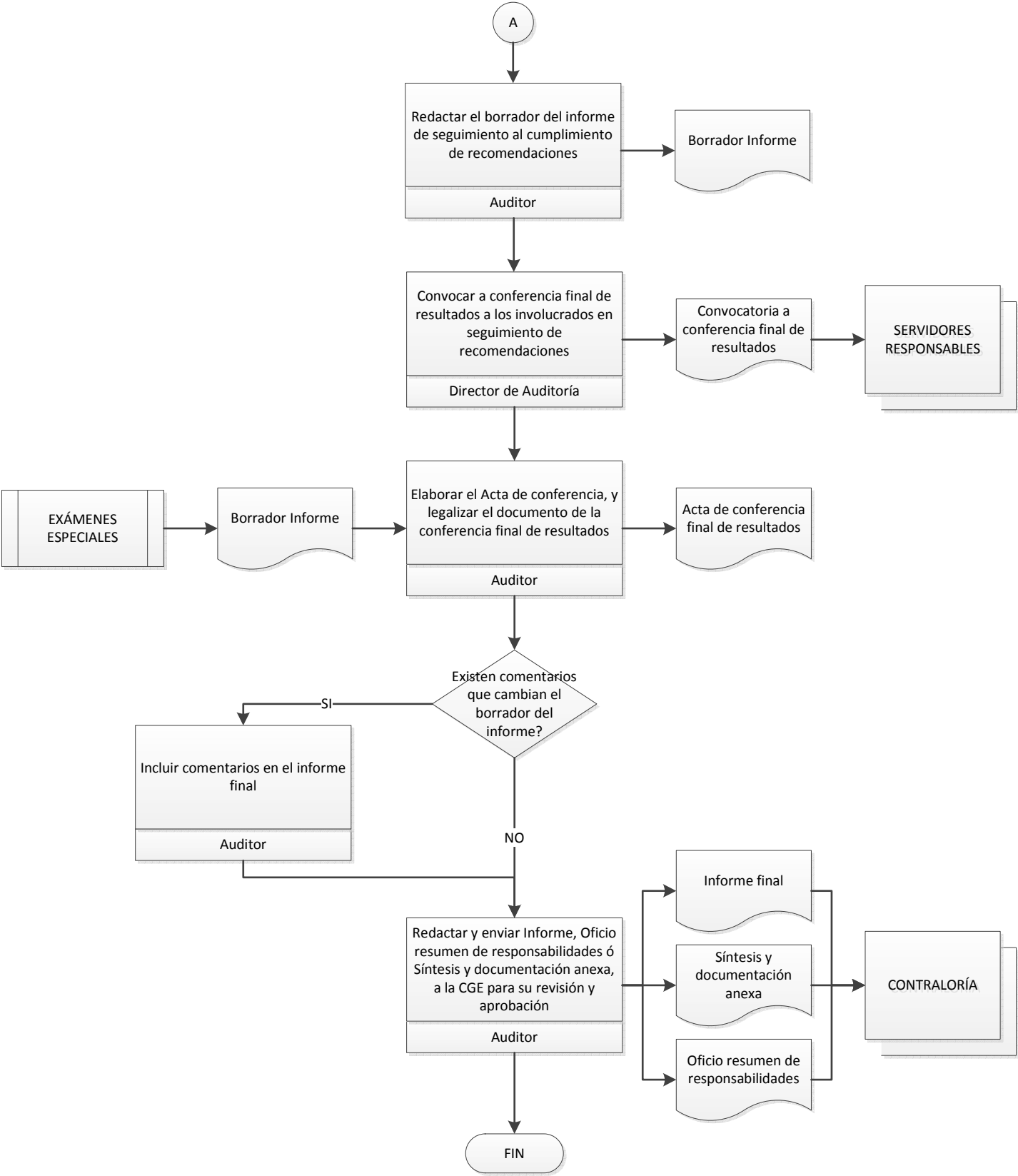


CODIGO  
AUD-03

Proceso:  
Seguimiento de Recomendaciones

Edición No. 01

Pág. 4 de 4



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PTN-01	Procedimiento: Patrocinio Jurídico		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

## 1. PROPÓSITO

Ejercer la representación judicial y extrajudicial del Ministerio Coordinador.

## 2. ALCANCE

Para todos los procesos que impliquen una controversia legal.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Director Asesoría Jurídica

## 4. DEFINICIONES

**Patrocinio.-** Toda defensa o amparo, favor o protección, que el abogado cumple para con el Ministerio Coordinador.

**Instancia.-** Cada una de las etapas o grados del proceso judicial.

## 5. POLÍTICAS

El área de patrocinio de la Dirección Jurídica deberá dar seguimiento al proceso judicial con la finalidad de poder intervenir dentro de los plazos y términos que establezca la ley.

La Dirección Jurídica deberá establecer estrategias procesales en las que prime el interés Institucional.

Las unidades responsables deberán brindar la colaboración necesaria para sustentar el proceso judicial en sus diferentes etapas, en procura de la defensa de los intereses institucionales.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PTN-01	Procedimiento: Patrocinio Jurídico		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 6. INDICADORES

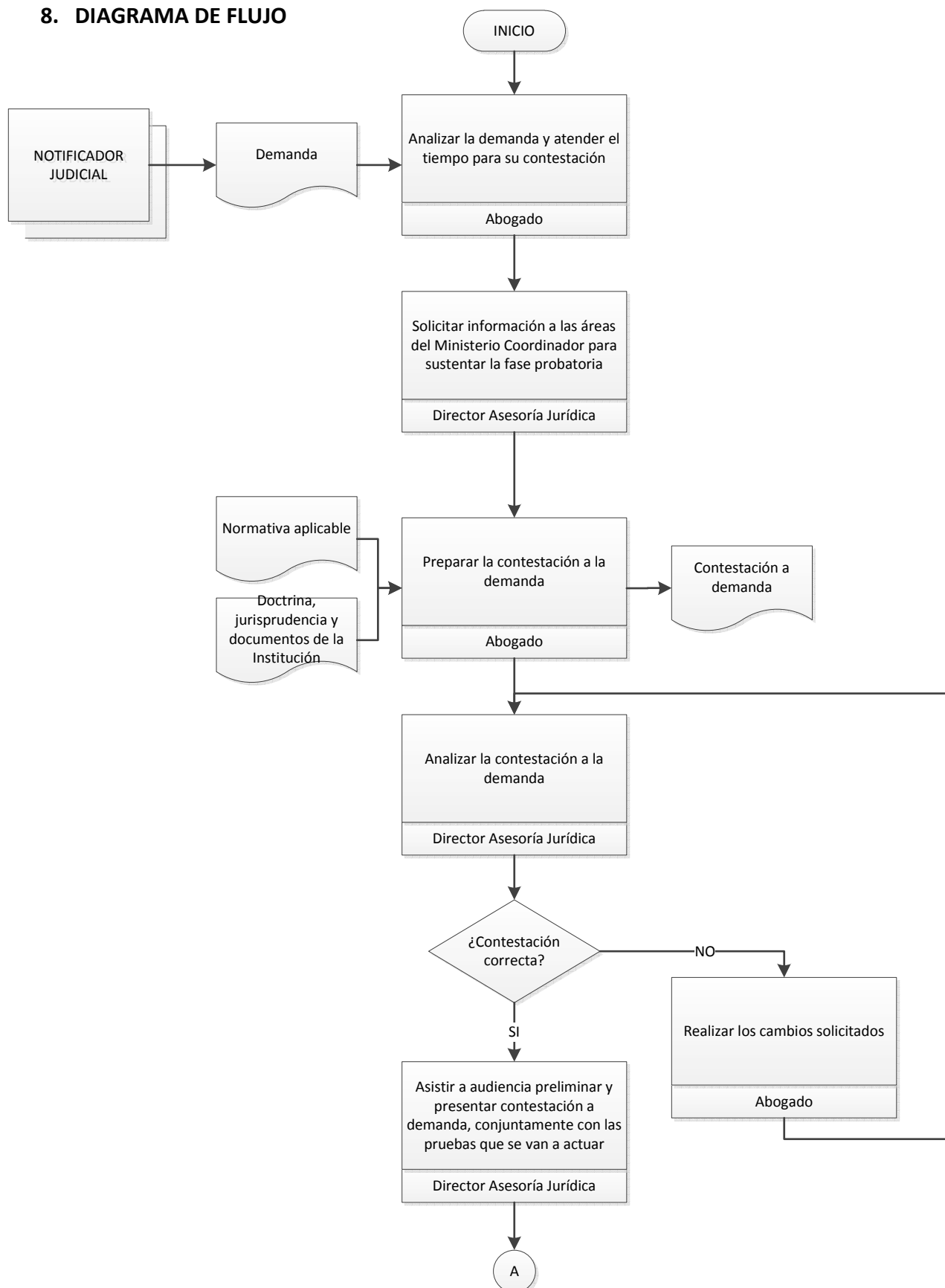
<b>NOMBRE</b>	<b>Actuación en etapas procesales</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Nivel de atención de las etapas procesales			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Etapas procesales atendidas / Total de etapas procesales) * 100	Abogado	Trimestral	100%	Director Asesoría Jurídica

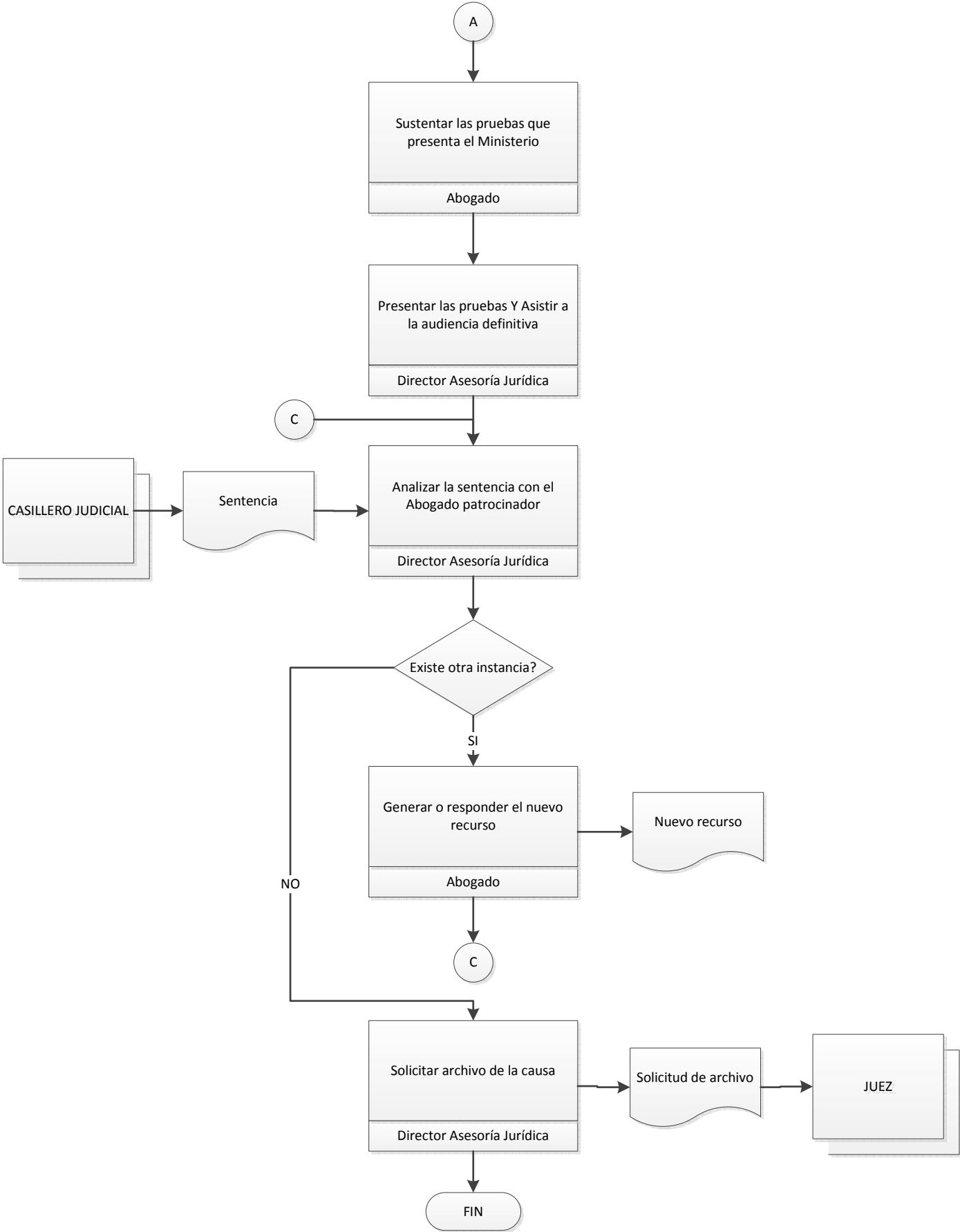
## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución política de la República
Tratados y convenios institucionales
Leyes orgánicas
Leyes ordinarias
Normas regionales
Ordenanzas distritales
Decretos y reglamentos
Ordenanzas
Acuerdos y resoluciones

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO PTN-01	Proceso:  Patrocinio Jurídico		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ASJ-01	Procedimiento: Consultas Jurídicas		
Edición No. 01		Pág. 1 de 4	

## 1. PROPÓSITO

Brindar al Ministerio Coordinador y a los usuarios externos asesoría jurídica en temas legales para su protección legal.

## 2. ALCANCE

Orientación jurídica a todos los usuarios.

## 3. LÍDER DEL PROCESO

Director Jurídico.

## 4. DEFINICIONES

**Asesoría.-** Orientación en los asuntos de la esfera jurídica.

**Criterio.-** Opinión o sugerencia sobre una consulta jurídica concreta.

## 5. POLÍTICAS

Obtener la documentación necesaria para garantizar que el criterio sea integral.

Atender oportunamente las consultas jurídicas en el plazo solicitado.

<b>Líder del Proceso</b>	<b>Responsable de Gestión por Procesos</b>	<b>Coordinador</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ASJ-01	Procedimiento: Consultas Jurídicas		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

## 6. INDICADORES

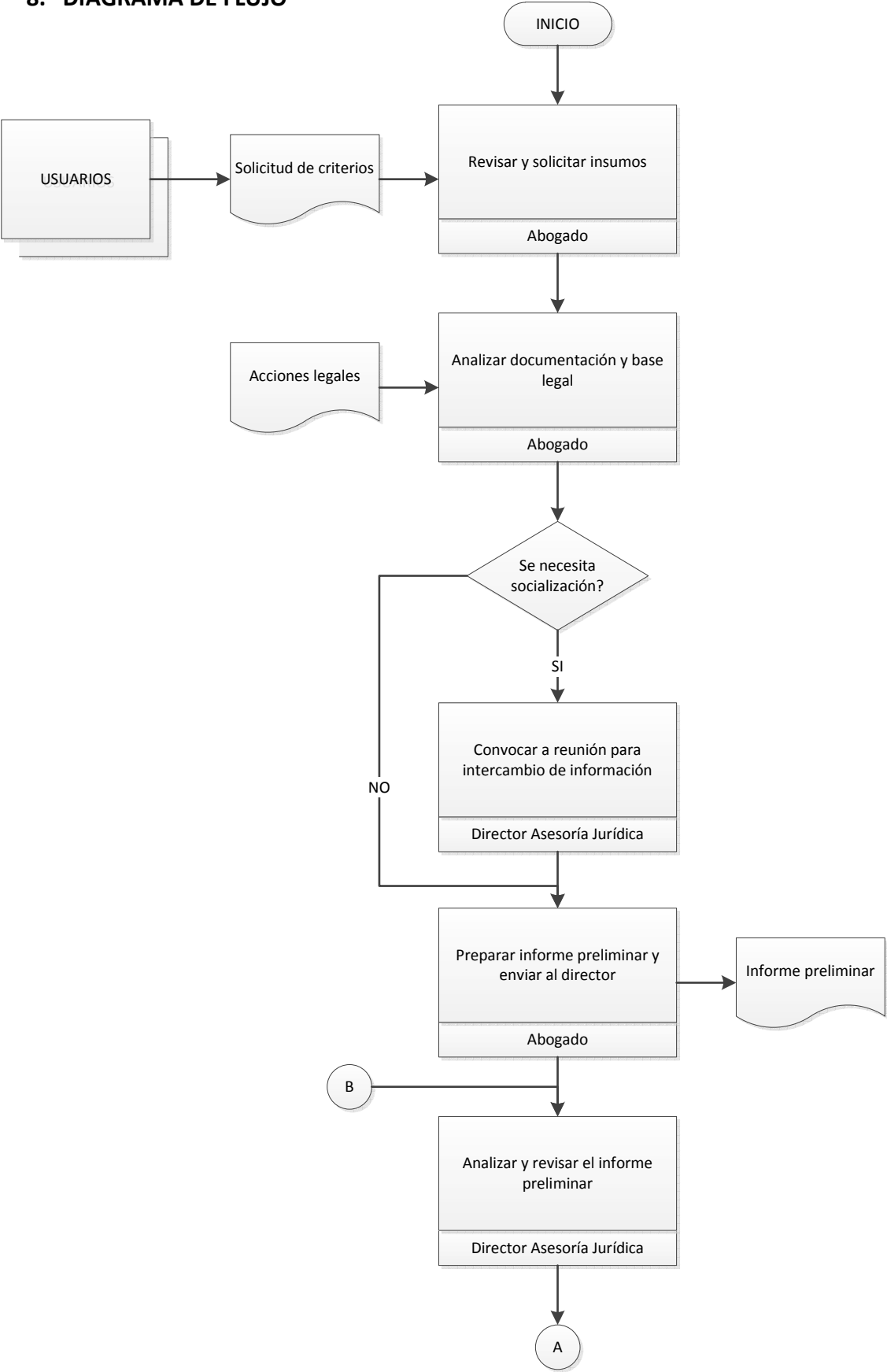
<b>NOMBRE</b>	<b>Cumplimiento de plazos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tiempo de atención a las consultas generadas</b>			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESPONSABLE DEL ANÁLISIS</b>
(Fecha de emisión de criterio – Fecha de conocimiento de la consulta)	Director Asesoría Jurídica	Mensual	7 días	Abogado

## 7. DOCUMENTOS

<b>DOCUMENTOS</b>
Constitución de la República del Ecuador
Tratados y convenios internacionales
Leyes orgánicas
Leyes ordinarias
Normas regionales y Ordenanzas distritales
Decretos y Reglamentos
Ordenanzas
Acuerdos y Resoluciones
Actos y decisiones de los poderes públicos

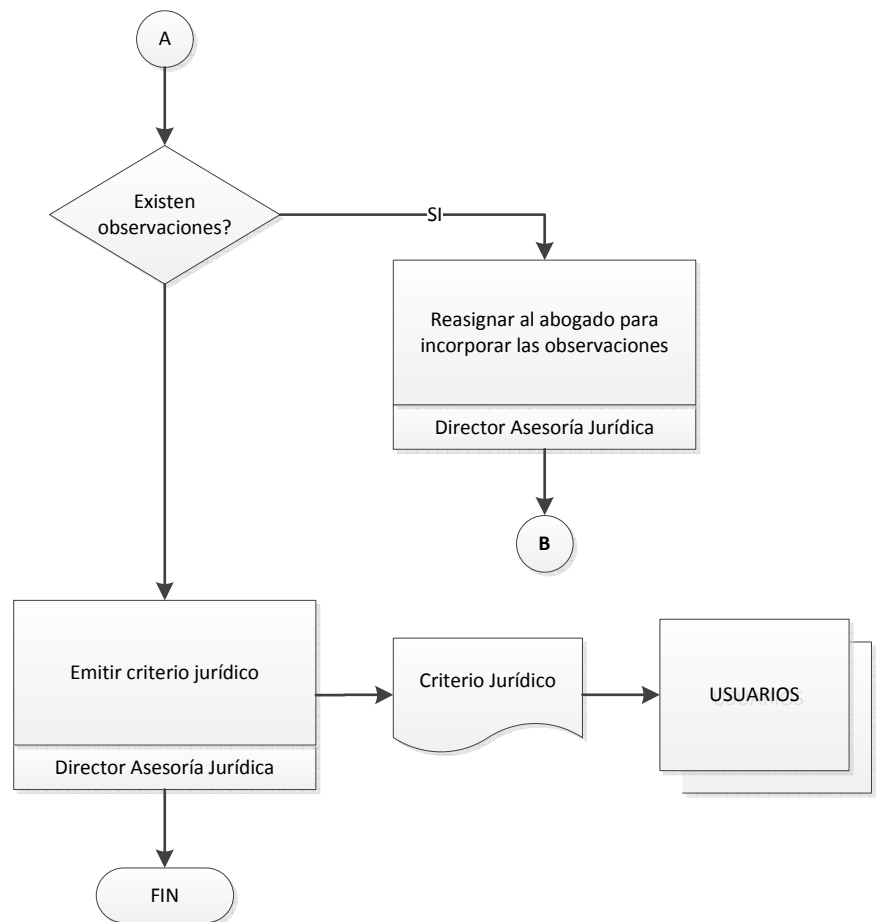
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO ASJ-01	Proceso: Consultas Jurídicas		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

### 8. DIAGRAMA DE FLUJO





		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO ASJ-01	Proceso:	Consultas Jurídicas	
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



# **ANEXO 5**

## **PLANES DE ACCIÓN**

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: PLANIFICACIÓN**

**DEBILIDAD:**

Falta de capacitación en la elaboración y desarrollo de proyectos

**OPORTUNIDAD DE MEJORA:**

**PLAN 1** Curso sobre administración de proyectos

**RESPONSABLE:** Coordinación General de Planificación y Control de Gestión

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Diseño del contenido del Taller	2 días	Director Nacional de Planificación y Control de Proyectos
2	Selección de participantes	1 día	Director Nacional de Planificación y Control de Proyectos
3	Selección de requerimientos para el Taller	1 día	Experto en Administración Técnica
4	Conducción del Taller	4 días	Director Nacional de Planificación y Control de Proyectos

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: EMISIÓN DE NORMATIVA**

### DEBILIDAD:

El Tiempo empleado para la atención a usuarios por preguntas frecuentes y guía del proceso de emisión de Normativa.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Generar un manual para las preguntas frecuentes y reducir la atención a los usuarios.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Generar un manual del procedimiento que deben realizar los aspirantes a la credencial. El manual debe contener una sección de “preguntas frecuentes”	1 mes	Coordinador
2	Realizar las aprobaciones y ajustes necesarios para la divulgación del manual	1 semana	Subdirector de Normatividad
3	Realizar las impresiones, entregarlas en recepción y capacitar al servidor encargado de la recepción para entregarlo cuando un solicitante requiera	1 semana	Subdirector de Normatividad
4	Enviar al área de comunicación para la publicación online del manual	1 semana	Tecnología / Subdirector de Normatividad
5	Realizar una evaluación de la de los tiempos	6 semana	Planificación

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

**DEBILIDAD:** Insuficiente control y seguimiento de proyectos

**OPORTUNIDAD DE MEJORA:**

**PLAN 1** Implementación de un Gestor de proyectos.

**RESPONSABLE:** Subdirector de Compras Públicas

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Evaluar los proyectos que están en ejecución y espera.	10 días	Especialista en Administración de Proyectos
2	Evaluar a proveedores y sistemas de gestión de proyectos	10 días	Especialista en Administración de Proyectos, Secretario Técnico
3	Contratar al proveedor de servicios	30 días	Especialista en Administración de Proyectos, Secretario Técnico, Experto Jurídico
4	Implementar el sistema de gestión con información de los proyectos en ejecución y espera.	90 días	Especialista en Administración de Proyectos
5	Evaluar la gestión del seguimiento y control de proyectos con ayuda de la herramienta tecnológica.		Especialista en Administración de Proyectos

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**DEBILIDAD:**

Falta de instructores internos para procesos de capacitación.

**OPORTUNIDAD DE MEJORA:**

**PLAN 1** Formación de instructores internos.

**RESPONSABLE:** Director Nacional del Talento Humano

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Identificar en la base de datos a quienes tengan experiencia como instructor	5 días	Responsable de Capacitación
2	Consultar el interés de colaborar como instructor interno	5 días	Responsable de Capacitación
3	Organizar los eventos de formación de instructores	5 días	Responsable de Capacitación
4	Coordinar y ejecutar eventos de formación de instructores	10 días	Responsable de Capacitación
5	Evaluar los resultados de la formación de instructores	5 días	Director Nacional del Talento Humano
6	Certificar a los instructores internos que aprobaron el curso	2 días	Director Nacional del Talento Humano

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**DEBILIDAD:**

La solicitud de contratación no presenta toda la información necesaria para proceder con la contratación lo que ocasiona re procesos.  
Las solicitudes de contratación no se presentan a tiempo.

**OPORTUNIDAD DE MEJORA:**

**PLAN 1** Crear un formato para las solicitudes de contratación.

**RESPONSABLE:** Responsable de Talento Humano

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Definir los requisitos necesarios que debe contener	1 día	Analista de Talento Humano
2	Diseñar el formato de solicitud de contratación	1 día	Analista de Talento Humano
3	Solicitar aprobación de formato a Director DAF	1 día	Responsable de Unidad de Talento Humano
4	Difundir existencia de formato para la contratación	1 día	Responsable de Unidad de Talento Humano

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**DEBILIDAD:**

Inexistencia de inducción formal al personal que ingresa o proviene de movimientos de personal.

**OPORTUNIDAD DE MEJORA:**

**PLAN 1** Levantar con la ayuda de expertos en Talento Humano un proceso ideal de Inducción.

**RESPONSABLE:** Responsable de Talento Humano

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Definir los requisitos necesarios para la inducción	1 hora	Analista de Talento Humano
2	Diseñar el proceso de inducción	2 hora	Analista de Talento Humano
3	Diseñar formatos y encuesta de inducción de personal	1 día	Responsable de Unidad de Talento Humano
4	Solicitar aprobación de proceso y formatos a Director DAF	1 día	Responsable de Unidad de Talento Humano



## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN FINANCIERA**

### DEBILIDAD:

El sistema e-SIGEF no permite la generación de información necesaria para la elaboración de Estados Financieros.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Solicitar al Ministerio de Finanzas la generación de información necesaria para la elaboración de Estados Financieros.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Evaluar las necesidades o requerimientos de información que se debe generar en el sistema e-SIGEF".	2 semanas	Coordinador Administrativo Financiero
2	Realizar una propuesta con los requerimientos que se deben generar en el e-SIGEF.	2 semanas	Contador
3	Enviar un oficio al Ministerio de Finanzas con la propuesta generada.	1 semana	Secretario Técnico
4	Realizar el seguimiento al oficio enviado.	2 meses	Contador
5	En el caso de respuesta favorable, capacitar a los usuarios sobre el buen uso de la información generada.	1 mes	Contador

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN FINANCIERA**

### DEBILIDAD:

Los formatos generados en el e-SIGEF están en versión PDF, y se requiere un archivo plano para generación de reportes internos.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Si se cuenta con archivos planos en formatos utilizables, el tiempo de análisis y recolección sería menor.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Realizar un acercamiento con los administradores de la aplicación e-SIGEF sobre las necesidades de reportes en formatos necesarios o archivos planos.	2 semanas	Coordinador Administrativo Financiero
2	Enviar un oficio de solicitud a quien corresponda sobre la necesidad de la generación de archivos planos del sistema e-SIGEF.	2 semanas	Coordinador Administrativo Financiero
3	Realizar el seguimiento al oficio enviado.	3 semanas	Especialista Financiero
4	En el caso de respuesta favorable, capacitar a los usuarios sobre el buen uso de la información generada.	3 meses	Contador

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN FINANCIERA**

### DEBILIDAD:

La planificación operativa debe apoyarse más en la unidad financiera para su planteamiento.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Realizar acercamientos a principio de año para la generación de la planificación operativa.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Realizar un acercamiento para definir puntualmente los requerimientos del área financiera.	2 semanas	Especialista de Planificación
2	Realizar las reuniones pertinentes para definir la estructura y los plazos de entrega de los productos para la generación de la programación presupuestaria.	3 semanas	Coordinador Administrativo Financiero
3	Verificar el cumplimiento, y realizar el seguimiento a las actividades de los planes operativos para la generación de la programación presupuestaria.	6 meses	Especialista de Planificación

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN FINANCIERA**

### DEBILIDAD:

La generación de los documentos que ingresan al proceso no está estandarizada.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Estandarizar los formatos de los archivos de ingreso al proceso para facilitar la recolección y análisis de los datos.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Generar un archivo macro con la información requerida de cada uno de los documentos de información que ingresan al proceso.	2 semanas	Especialista Financiero
2	Verificar la factibilidad con cada uno de los usuarios internos o externos que emiten la información para el proceso de Nómina.	1 mes	Especialista Financiero
3	Realizar los acercamientos necesarios para la generación de los documentos en un archivo plano para la recopilación de datos.	1 mes	Especialista Financiero
4	Apoyarse en Tecnología para la recopilación de datos basados en el archivo macro generado que lo realice automáticamente, ya sea a través de una hoja electrónica o una aplicación.	1 mes	Especialista Financiero
5	Realizar el seguimiento y la evaluación de la puesta en práctica de la solución.	1mes	Especialista Financiero

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### DEBILIDAD:

Insuficiente capacitación en contratación pública

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Curso de Contratación Pública.

**RESPONSABLE:** Subdirector de Compras Públicas

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Gestionar ante el INCOP la realización del curso	1 días	Subdirector de Compras Públicas
2	Coordinar la logística del curso	1 días	Experto Jurídico
3	Ejecución del curso	3 días	INCOP

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### DEBILIDAD:

Falta de conocimiento en la elaboración de términos de referencia

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Curso para la elaboración de términos de referencia en Compras Públicas

**RESPONSABLE:** Subdirector en Compras Públicas

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Diagnosticar las necesidades de capacitación	2 horas	Subdirector de Compras Públicas
2	Elaborar el contenido	2 horas	Subdirector de Compras Públicas
3	Realizar el curso	1 día	Subdirector de Compras Públicas

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### DEBILIDAD:

Falta de seguimiento a los procesos de contratación pública

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Establecer un mecanismo tecnológico para el proceso de compras públicas de seguimiento

**RESPONSABLE:** Subdirector de Compras Públicas y Coordinador General de Planificación y Control de Gestión

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Diseño del mecanismo	2 días	Coordinador General de Planificación y Control de Gestión
2	Implementación del mecanismo de seguimiento	2 días	Subdirector de Compras Públicas y Coordinador General de Planificación y Control de Gestión
3	Seguimiento mensual	2 horas	Subdirector de Compras Públicas y Coordinador General de Planificación y Control de Gestión

	<b>PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS</b>
<b>Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	

<b>DEBILIDAD:</b> Falta de conocimiento en Administración de Proyectos			
<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA:</b> <b>PLAN 1</b> Curso de Administración de Proyectos			
<b>RESPONSABLE:</b> Coordinador General de Planificación y Control de Gestión			
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Diagnosticar las necesidades de capacitación	2 horas	Coordinador General de Planificación y Control de Gestión
2	Elaborar el contenido	2 horas	Coordinador General de Planificación y Control de Gestión
3	Realizar el curso	4 día	Coordinador General de Planificación y Control de Gestión



	<b>PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS</b>
<b>Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	

<b>DEBILIDAD:</b> No se actualiza las necesidades de contratación pública de bienes y servicios de las Unidades pertinentes			
<b>OPORTUNIDAD DE MEJORA:</b> <b>PLAN 1</b> Revisar y actualizar la situación actual de los procesos de contratación pública de bienes y servicios.			
<b>RESPONSABLE: Titular de las Unidades</b>			
No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Diagnosticar la situación actual	3 días	Titular de las Unidades
2	Generar informe para toma de decisiones	1 día	Titular de las Unidades

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN TECNOLÓGICA**

### DEBILIDAD:

No se tienen todos los procedimientos de los manuales de Contingencias necesarios para cumplir el plan.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Levantar los procedimientos del Plan de Contingencias BCP para el área Tecnológica.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Realizar un análisis de criticidad de los planes de contingencia según las áreas, necesidades e impacto a la institución.	1 mes	Especialista de Tecnología
2	Generar un cronograma de levantamiento de los planes de contingencia y validarlo con la Coordinación de Tecnología.	1 semanas	Especialista de Tecnología
3	Desarrollar el Plan de Contingencias BCP para el área Tecnológica	6 meses	Especialista de Tecnología
4	Desarrollar el cronograma. Realizar los procedimientos de contingencia y actualizar los que ya se tenían.	3 meses	Especialista de Tecnología
5	Evaluar la criticidad de los manuales y realizar un cronograma de pruebas de los planes de contingencias.	6 meses	Especialista de Tecnología

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN TECNOLÓGICA**

### DEBILIDAD:

En soporte a usuarios no se cuenta con un catálogo de servicios y perfiles tecnológicos.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Desarrollar e implementar un catálogo de servicios para la atención por niveles de los requerimientos al service desk de la institución.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Desarrollar el catálogo de servicios de la institución.	1 mes	Especialista de Tecnología
2	Implementación y capacitación a todos los usuarios de tecnología para el correcto funcionamiento del catálogo de servicios.	1 semanas	Especialista de Tecnología
3	Evaluación y actualización del catálogo de servicios.	3 meses	Responsable de Unidad de Tecnología

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN DOCUMENTAL**

### DEBILIDAD:

El Reglamento Interno de Documentación y Archivo no se encuentra actualizado conforme al sistema de administración documental QUIPUX.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

#### PLAN 1

Actualizar el Reglamento Interno de Documentación y Archivo en conformidad al sistema de administración documental QUIPUX

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Elaborar la propuesta de actualización	10 días	Analista Documental
2	Socializar la propuesta	15 días	Analista Documental
3	Autorizar Reglamento Interno de Documentación y Archivo	10 días	Secretario Técnico
4	Difundir el Reglamento Interno de Documentación y Archivo	10 días	Analista Documental

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: GESTIÓN COMUNICACIONAL**

### DEBILIDAD:

Falta de estadísticas sobre errores.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Establecer un mecanismo para registro de errores de publicación.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Establecer parámetros de errores conocidos.	5 días	Especialista de Tecnología
2	Diseñar el mecanismo de registro de errores.	15 días	Especialista de Tecnología
3	Implementar el mecanismo de registro de errores.	5 días	Responsable de Unidad de Tecnología
4	Generar instructivo sobre los errores más comunes.	15 días	Especialista de Tecnología
5	Distribuir y capacitar a los usuarios en el instructivo de publicaciones.	5 días	Especialista de Tecnología

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: AUDITORIA INTERNA**

### DEBILIDAD:

No se cuenta con una matriz de riesgo implementada para la evaluación y ejecución de las auditorías.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Implementar matriz de riesgo para la ejecución de auditoría.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Levantar una matriz de riesgo.	1 semana	Auditor
2	Implementar la matriz de riesgo para la auditoría interna.	1 mes	Auditor
3	Evaluar y actualizar la matriz de riesgo según los resultados de las auditorías.	6 meses	Responsable de Unidad de Tecnología

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: AUDITORÍA INTERNA**

### DEBILIDAD:

El seguimiento de las observaciones de las auditorías se lo realiza de forma manual, por lo que permite mucha flexibilidad y descuido en el cumplimiento.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Implementar un sistema de seguimiento de las observaciones de auditoría para monitorear el control preventivo de cumplimiento.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Generar la arquitectura necesaria para el sistema de seguimiento de las observaciones.	1 mes	Director de Auditoría
2	Realizar una reunión para la definición específica de las necesidades del sistema con el personal de tecnología.	3 días	Auditor
3	Desarrollar el sistema de seguimiento de observaciones de auditoría.	1 mes	Responsable de Unidad de Tecnología
4	Realizar las pruebas y los ajustes necesarios.	2 semanas	Director de Auditoría, Responsable de Unidad de Tecnología
5	Implementar y capacitar al personal que maneja el sistema de observaciones de auditoría.	1 semana	Director de Auditoría
6	Evaluar el impacto en los tiempos y resultados preventivos de control del seguimiento de las observaciones de auditoría.	6 meses	Auditor

## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: ASESORÍA JURÍDICA**

### DEBILIDAD:

El tiempo de demora en la recepción de los trámites debido a los diferentes filtros para los trámites legales.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Implementar un filtro general que dirija la documentación legal a sus al área que corresponda directamente.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Revisar el proceso de recepción y envío de documentos.	1 mes	Abogado
2	Realizar un listado o portafolio de trámites y la ruta que debe tener cada uno.	1 semana	Director de Asesoría Jurídica
3	Programar una reunión para la entrega, capacitación y actualización de los procedimientos de distribución y ruta de documentos.	1 mes	Director de Asesoría Jurídica
4	Implementación de las mejoras al proceso.	1 mes	Director de Asesoría Jurídica
5	Realizar una evaluación de impacto de eficiencia y eficacia.	6 meses	Coordinador de Planificación



## PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR PROCESOS

**Proceso: ASESORÍA JURÍDICA**

### DEBILIDAD:

El tiempo de respuesta de los trámites legales, así como el uso de los recursos es muy alto.

### OPORTUNIDAD DE MEJORA:

**PLAN 1** Automatizar el proceso de requerimientos de trámites legales a través de una herramienta tecnológica que permita reducir los tiempos y evitar el uso de recursos.

### RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
1	Analizar el proceso de requerimientos de trámites legales.	1 mes	Director de Asesoría Jurídica
2	Propuesta del proyecto de sistema automatizado, detalles de requerimientos.	2 meses	Director de Asesoría Jurídica
3	Realizar una reunión con tecnología para la factibilidad de desarrollo o la adquisición por proveedor.	1 mes	Director de Asesoría Jurídica
4	Desarrollo: Tecnología realiza el desarrollo.	2 meses	Director de Tecnología
5	Proceso de contratación pública.	3 meses	Director de Asesoría Jurídica
6	Implementación de la herramienta tecnológica.	1 mes	Director de Asesoría Jurídica, Director de Tecnología
7	Capacitación, comunicación a la institución.	2 meses	Director de Asesoría Jurídica, Director de Tecnología
8	Evaluar la implementación.	6 meses	Director de Asesoría Jurídica, Director de Tecnología